

**MOVILIDAD CORPORATIVA****Relaciones de hospitalidad entre los stakeholders y la nueva clase media****Un estudio de casos múltiples**

Cintia Goldenberg\*  
Elizabeth Kyoko Wada\*\*  
Universidad Anhembi Morumbi  
São Paulo, Brasil

**Resumen:** Este artículo aborda la movilidad corporativa y las relaciones existentes entre diferentes stakeholders que participan de ese proceso. La problemática de la investigación plantea de qué forma la gestión de las experiencias de hospitalidad en el proceso de prestación de servicios en la movilidad corporativa contribuye a la competitividad. El objetivo general fue comprender la relación entre la gestión de experiencias de hospitalidad, la prestación de servicios en la movilidad corporativa y la competitividad. Se buscó conocer las demandas de la nueva clase media en cuanto a viajes de negocios, comprender la hospitalidad en la relación entre los stakeholders involucrados en la movilidad corporativa de la nueva clase media y analizar de qué forma la empresa anfitriona atiende las necesidades específicas del viajero de la nueva clase media en la movilidad corporativa. Se testearon tres proposiciones: (P1) la identificación de las demandas de los viajeros de la nueva clase media en lo que se refiere a si las dimensiones de la hospitalidad facilita una correcta prestación de servicios en el proceso de movilidad corporativa; (P2) si existe una relación de hospitalidad entre los stakeholders del proceso de movilidad corporativa y la organización; y (P3) si a partir del momento en que la organización asume el rol de anfitrión en el proceso de movilidad corporativa de la nueva clase media y atiende las necesidades específicas de esos viajeros, esa organización se torna más competitiva. Se optó por una investigación empírica, cualitativa - cuantitativa y de carácter exploratorio, con la adopción del método de estudio de casos múltiples.

**PALABRAS CLAVE:** Movilidad corporativa, hospitalidad, stakeholders, servicios, competitividad, nueva clase media.

**Abstract:** Corporate Mobility, Hospitality Relations among Stakeholders and the Emerging Middle Class- A Multiple Case Study. This research addresses the corporate mobility and the relationships that occur among different stakeholders participating in this process. The research question is: how does the management of hospitality experience in the provision of services in the corporate mobility contribute to competitiveness? The overall objective is to understand the relationship between the management of the hospitality experiences, the provision of services in corporate mobility and competitiveness. This study also aims to know the demands of the emerging middle class as business

\* Maestranda en Hospitalidad por la Universidad Anhembi Morumbi (UAM), São Paulo, Brasil. Graduada en Psicología por la Pontificia Universidad Católica, São Paulo, Brasil. Graduada en Administración Hotelera por Les Roches International School of Hotel Management, Marbella, España. Se desempeña como Gestora de Marketing y Ventas del Grupo Rubaiyat, São Paulo, Brasil. E-mail: cintiagoldenberg@hotmail.com cintiagoldenberg@gmail.com

\*\* Becaria Productividad CNPq, São Paulo, Brasil. Posdoctorado en Turismo por la Universidad Federal de Paraná (UFPR), Curitiba, Brasil. Doctorado y Maestría en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de São Paulo (USP), Brasil. Especialización en Administración Mercadológica por la Fundación Getulio Vargas (FGV), São Paulo, Brasil. Graduada en Turismo por el UNIBERO, São Paulo, Brasil; y en Relaciones Públicas por la USP. Docente de la Universidad Anhembi Morumbi, São Paulo, Brasil; Directora Administrativo-Financiera de la ANPTUR y del MPI Brazil Chapter. E-mail: ekwada@anhembi.br ewada@uol.com.br

*traveler; understand the hospitality in the relationship between the stakeholders involved in the corporate mobility of the emerging middle class and examine how the host company meets the specific needs of the emerging middle class traveler in the corporate mobility. Three propositions were tested: (P1) identifying the demands of the emerging middle class travelers with regard to the dimensions of hospitality facilitates correct provision of services in the corporate mobility process; (P2) there is hospitality relationship between the stakeholders of the corporate mobility process and the organization and (P3) When the organization takes on the host role in the corporate mobility process of the emerging middle class and meets the specific needs of these travelers, the organization becomes more competitive. The method adopted is an empirical research, qualitative - quantitative and exploratory, with multiple case study*

**KEY WORDS:** *Corporate mobility, hospitality, stakeholders, services, competitiveness, emerging middle class.*

## **INTRODUCCION**

La movilidad humana es un fenómeno que existe desde el principio de la sociedad y ocurre cada vez más frecuentemente. Las economías y las sociedades sólo son viables debido a la circulación; el movimiento constituye la única solución para las restricciones de espacio (Kesserling, 2015). La movilidad humana es estudiada bajo diferentes perspectivas y puede ser dividida en movilidad física, movilidad social y movilidad corporativa. Esta última forma de movilidad se refiere a los desplazamientos realizados por motivo de trabajo (Ferreira & Wada, 2011).

Por ser un concepto amplio, la movilidad corporativa engloba, entre otros aspectos, al turismo de negocios, que es el proceso en el cual el viajero tiene pago el costo del viaje por parte de la empresa y su objetivo es hacer negocios, participar de capacitaciones, reuniones, eventos corporativos y otras actividades (Martins & Murad Jr, 2010). El turismo de negocios tiene una importante representatividad en el escenario internacional del turismo. Los gastos por viajes de negocios en 2013 generaron 24,4% del PIB mundial de Viajes y Turismo, el equivalente a 1.103,7 billones de dólares (WTTC, 2014). Por lo tanto se trata de un sector que realiza una importante contribución a la economía global y local de los países y ciudades receptoras de esos turistas.

La globalización borró las fronteras económicas entre los países, abriendo oportunidades de negocios internacionales, implicando el desarrollo de productos y servicios en mercados integrados. A nivel empresarial, las moviidades física y social de una organización determinan su eficiencia y productividad. Una organización sólo se mantiene estable si tiene un intercambio constante entre sus elementos. El dinero, el trabajo, el conocimiento, las ideas, las materias primas, la energía y los bienes tienen que circular (Kesserling, 2015). La movilidad corporativa contribuye con esa circulación y puede ser entendida bajo cuatro dimensiones o necesidades: la adquisición y retención de negocios; hacer negocios con clientes y proveedores ya existentes; el control organizacional y el

mantenimiento de la coherencia organizacional; y la cultura corporativa (Beaverstock *et al*, 2010). En este escenario, la movilidad corporativa está cada vez más presente para que las organizaciones puedan competir en diferentes mercados y mantener la circulación mencionada, garantizando su supervivencia.

Sumado al fenómeno de la globalización y la internacionalización de la economía, que por sí solos ya justificarían la creciente necesidad de la movilidad corporativa, surge el crecimiento de las economías emergentes, los denominados BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). Esto trae consigo resultados expresivos en términos sociales, económicos y culturales, entre ellos la expansión de los mercados internos, la necesidad de movilidad corporativa en esos mercados y el crecimiento de las clases medias en los países emergentes.

Sólo en Asia, 525 millones de personas ya forman parte de la clase media, más que la población total de la Unión Europea. Se prevé que en las próximas dos décadas, la clase media crezca a más de tres billones de personas, provenientes casi exclusivamente de los mercados emergentes (Ernst & Young, 2013)

En los últimos 10 años en Brasil, 35 millones de personas pasaron a formar parte de la clase media. Según la Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República (SAE/PR, 2014), la sociedad brasileña se divide en tres grandes grupos en términos de ingreso domiciliario per cápita: clases baja, media y alta. Pertenecen a la clase media todos aquellos con un ingreso domiciliario total entre R\$2.005,00 y R\$8.640,00 por mes (USD 604 y USD 2.603). Al momento de la investigación (2015 y 2016), el país pasaba por un período de crisis económica, no obstante la clase media aún conformaba la mayoría de la población brasileña.

La movilidad social causada por el crecimiento económico trae consigo el acceso a bienes y servicios antes inaccesibles, como la educación, que permite el ingreso de un nuevo contingente de profesionales al mercado de trabajo. De acuerdo con la SAE/PR (2014) en los últimos años los trabajadores en Brasil están mejor calificados (debido a una escolaridad más completa) y los puestos de trabajo también sufrieron cambios. Esto generó un aumento en la remuneración de los trabajadores de la clase media, que pasaron a ocupar cargos más altos y especializados (SAE/PR, 2014). Esos trabajadores pasaron a tener nuevas atribuciones, formando parte de la movilidad corporativa. Así, surge un nuevo perfil de viajero corporativo, con especificidades y necesidades diferentes de los viajeros “antiguos”.

Es importante destacar que en los viajes y desplazamientos por motivo de trabajo, la responsabilidad sobre el viajero la tiene una persona jurídica que promueve y organiza esa movilidad, así como la seguridad y cuidados del mismo (Ferreira & Wada, 2011), aspecto donde puede insertarse el concepto de la hospitalidad.

La movilidad corporativa abarca, más allá de la empresa y sus viajeros, otros participantes, algunos de los cuales son los prestadores de servicios (transporte, hospedaje y alimentación). En esta investigación, esos participantes son denominados *stakeholders* (Freeman, 1984). Para dicho autor un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro del objetivo de una corporación. La hospitalidad también puede hacerse presente en estas relaciones, en las cuales diferentes *stakeholders* en determinados momentos asumen el papel de anfitriones y el otro de la relación pasa a asumir el papel de huésped (o cliente, o receptor de la prestación del servicio). En el contexto de la movilidad corporativa los empleados de un hotel pueden ser anfitriones de sus huéspedes, así como una agencia de viajes corporativos puede ser la anfitriona de su cliente (empresa que la contrata).

La prestación de servicios es un proceso en el cual se da la interacción entre prestador y consumidor, y la prestación y el consumo ocurren simultáneamente. El epicentro de la relación de la prestación de servicios es ese encuentro entre cliente y prestador, el “momento de la verdad” (Carlzon, 1992), en el cual la calidad del servicio prestado será percibida y evaluada por el consumidor. En esa interacción entre prestador y consumidor también se puede manifestar la hospitalidad. Bajo la lente de la hospitalidad, si el prestador asume el papel de anfitrión acogiendo a sus clientes con sus necesidades específicas, la prestación se da de forma diferenciada y puede contribuir positivamente a la competitividad de la empresa prestadora de servicios. Para Porter (1999) la esencia de la estrategia competitiva es ser diferente, aspecto fundamental para mantener la competitividad de una empresa.

Wada & Moretti (2014) al analizar el concepto de hospitalidad aplicado a las empresas del sector de servicios, afirman que hay posibilidades de aplicar el concepto de hospitalidad en favor de la competitividad de las empresas de servicios.

A partir de los datos expuestos, esta investigación fue motivada por los siguientes puntos: la creciente importancia de la movilidad corporativa en el actual escenario económico internacional; el fenómeno del crecimiento de la nueva clase media en diversos países y lo que eso supone en términos de prestación de servicios para ese perfil de consumidores, y la escasez de estudios que correlacionen la movilidad corporativa, la hospitalidad, la prestación de servicios y la nueva clase media.

El objetivo general de esta investigación fue comprender la relación entre gestión de experiencias de hospitalidad, prestación de servicios en la movilidad corporativa y competitividad. Además, se buscó conocer las demandas de la nueva clase media como los viajeros de negocios; comprender la hospitalidad en la relación entre los *stakeholders* involucrados en la movilidad corporativa de la nueva clase media; y analizar de qué forma la empresa anfitriona atiende las necesidades específicas del viajero de la nueva clase media en la movilidad corporativa.

El problema de investigación fue el siguiente: ¿De qué forma la gestión de las experiencias de la hospitalidad en el proceso de prestación de servicios en la movilidad corporativa contribuye con la competitividad? Como posibles respuestas al problema se consideraron tres proposiciones: (P1) la identificación de las demandas de los viajeros de la nueva clase media en lo que se refiere a las dimensiones de la hospitalidad facilita la correcta prestación de servicios en el proceso de movilidad corporativa; (P2) existe una relación de hospitalidad entre los *stakeholders* del proceso de movilidad corporativa y la empresa; y (P3) a partir del momento en que la empresa asume el papel de anfitriona en el proceso de la movilidad corporativa de la nueva clase media y atiende las necesidades específicas de esos viajeros, esa empresa se torna más competitiva.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Hospitalidad, servicios y *stakeholders*

La hospitalidad puede ser entendida como la relación entre dos actores, donde uno asume el papel de anfitrión y el otro, el papel de visitante o huésped. Es fundamentalmente el acto de acoger y prestar servicios a alguien y su práctica está compuesta por una serie de comportamientos originarios de las sociedades primitivas o de rituales básicos de los seres humanos que aún son expresivos en las sociedades contemporáneas (Gotman, 2011; Lashley & Morrison, 2004; Camargo, 2004). Diversos autores consideran a la hospitalidad como la base de las relaciones humanas (Montandon, 2011; Selwin, 2004; Aristakhova, 2012; Derrida, 1997), sin la cual no habría vida en sociedad. Lashley & Morrison (2004) consideran la relación entre anfitrión y huésped como el núcleo de los estudios de la hospitalidad.

En la relación comercial, el deseo de recibir y estar con el otro (el acto de acoger) puede ser considerado como hospitalidad. En este contexto, la misma está directamente relacionada con la percepción de la excelencia del servicio prestado al cliente y a veces también en la relación social establecida. Lashley & Morrison (2004) tratan la hospitalidad bajo tres perspectivas: social, privada y comercial. En la intersección de las tres se da la “Gestión de la experiencia en hospitalidad”.

El uso de las prácticas de hospitalidad en ambientes y en relaciones comerciales está presente en muchas sociedades posindustriales. Pero, en general, su administración no ocupa una posición central dentro del sistema de valores de las empresas y su práctica resulta de la necesidad de extraer más valía de la prestación de servicios, pudiendo ser vista como un complemento en la prestación de servicios (Lashley, 2015).

Los estudios sobre hospitalidad indican que la profundización de su conocimiento puede proporcionar un abordaje más humanizado, especialmente en las organizaciones de servicios, que contemple un conocimiento más profundo del otro y que permita que la relación con el otro, que

puede ser un cliente, empleado o cualquier *stakeholder* de un negocio, sea enriquecida y gane ventajas competitivas.

El sector de servicios tiene un rol cada vez más importante en la economía global y en el crecimiento y desarrollo de países, y actualmente representa la mayor parte de la actividad económica, siendo responsable de la generación de ingresos y empleo en una significativa porción de la población (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011). En Brasil el sector representa el 69,4% del PIB (producto interno bruto) y el 71% del empleo (IBGE, 2015).

Independientemente de la actividad, la prestación de servicios es un proceso donde existe una interacción entre el prestador y el consumidor, y es en esa interacción que la hospitalidad puede hacerse presente incrementando la percepción de calidad de la prestación del servicio por parte del consumidor. Las empresas prestadoras de servicios para competir en un mercado que cuenta con la presencia de diversos jugadores, ya que se trata de un sector que representa más de la mitad de la actividad económica mundial, pueden ganar competitividad al considerar las relaciones presentes tanto en la prestación de servicios en sí como en las relaciones existentes con los diversos *stakeholders* del proceso de prestación de servicios.

Wada & Moretti (2014: 102) mencionan que “[...] la hospitalidad podría ser una construcción valiosa que respaldara servicios de calidad, con la [...] consecuente ventaja competitiva de la organización que hiciera uso de los conceptos de insertar al otro en una comunidad determinada”.

La relación entre servicios y hospitalidad es clara, ya que ambos presuponen una interacción entre dos partes, el prestador y el cliente, o el anfitrión y el huésped/visitante. Si esa relación es una coparticipación enriquecida por la perspectiva de la hospitalidad, la prestación de servicios es de calidad y llega a satisfacer al cliente, se beneficia quien recibe el servicio.

La teoría de los *stakeholders* se inicia en 1984 con la publicación *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de Freeman. Los *stakeholders* son individuos o grupos que influyen o son influidos por una empresa, pudiendo variar de institución a institución (Freeman, 1984). Según el autor una de las formas de analizar la gestión de los *stakeholders* es separarlos por grupos de importancia: primarios y secundarios. Los primarios son los más importantes para la empresa y tienen una relación directa con la misma influyendo directamente el desempeño de la institución, los secundarios influyen en el desempeño de las instituciones pero no son vitales para el desarrollo de la misma.

De acuerdo con Carroll & Buchholtz (2003) el concepto de *stakeholder* fue clave para entender las relaciones entre los negocios y la sociedad pues actualmente influyen en la toma de decisiones de las empresas, en las nuevas políticas y directrices a ser tomadas y en las metas a ser establecidas. Actualmente, el valor de una organización no puede ser medido considerando sólo su capital, sino

también el valor percibido por sus clientes (Prahalad, 2005). Freeman *et al.* (2007) afirman que las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders* son fundamentales para el éxito del negocio. De esa forma, entender un negocio es saber cómo funcionan esas relaciones (entre corporaciones y *stakeholders* y entre los mismos *stakeholders*) y partir de esto el trabajo del empresario o ejecutivo es gerenciar esas relaciones. Así surge la idea de “Gestión de *Stakeholders*” utilizada por Freeman *et al.* (2007). Se trata de equilibrar las necesidades y demandas de los *stakeholders* de una determinada organización.

Conforme Perera & Jimenez (2011: 754) *el desarrollo de la sociedad del conocimiento, la economía basada en servicios, los avances tecnológicos, la internacionalización de los mercados y los nuevos desafíos medioambientales y sociales entre otros factores, impulsan el desarrollo de un nuevo enfoque que incluye los criterios económicos, sociales y medioambientales en la gestión empresarial, respondiendo a las expectativas de los diferentes stakeholders de las organizaciones.*

En el contexto de esta investigación se buscó comprender de qué forma la presencia de la hospitalidad en las relaciones entre los *stakeholders* de una organización con la organización y entre ellos, enriquece esas relaciones y contribuye con la competitividad. La aplicación de la hospitalidad en las relaciones entre organizaciones y sus diversos *stakeholders*, contribuye a eliminar una posible hostilidad que suele darse en las relaciones del mundo empresarial y proporciona relaciones más humanizadas que contemplan un conocimiento más completo del otro y facilitan relaciones enriquecidas entre las organizaciones y sus *stakeholders*.

Se concluye que la hospitalidad puede constituir un importante diferencial, principalmente para las organizaciones prestadoras de servicios, por contribuir con una percepción positiva del servicio por parte del cliente consumidor del servicio. De esa forma, la existencia de relaciones de hospitalidad agrega competitividad a las organizaciones que la aplican.

### **Movilidad corporativa, nueva clase media y competitividad**

A medida que las empresas se dispersan por el mundo y al mismo tiempo procuran integrar de forma global sus actividades, la necesidad de la movilidad corporativa aumenta (Welch & Worm, 2006). Desde el punto de vista del viajero/consumidor, las expectativas en cuanto al servicio en relación a su movilidad varían dependiendo de su perfil. Aquí surge una pregunta relevante: ¿Cómo relacionarse con diferentes perfiles de demanda y cumplir las reglas y políticas internas sobre viajes en las empresas? (Welch & Worm, 2006). En este sentido, Ferreira & Wada (2011) cuestionan de qué forma es posible descubrir y lidiar con las diferentes demandas de los viajeros, siendo algunos más experimentados y otros faltos de experiencia. Este cuestionamiento constituye una de las bases de la presente investigación, al considerar la movilidad corporativa de la nueva clase media y sus particularidades comparada con la movilidad de los viajeros pertenecientes a estratos sociales superiores (más experimentados).

El gerenciamiento de la política de movilidad corporativa de una empresa es idealmente realizado de forma integrada, considerando no sólo los aspectos prácticos del movimiento de los viajeros, sino también el acogimiento de esos viajeros fuera de sus lugares de origen. La gestión de los viajes es una actividad compleja que involucra diversos *stakeholders*, cada uno con intereses diferentes, como la empresa responsable del viaje de un empleado; el propio empleado; los gestores de la organización responsables de aprobar, organizar y gestionar la movilidad corporativa; organizaciones y personas externas a la empresa que participan directamente del proceso, como Empresas de Gestión de Viajes (*TMC – Travel Management Companies*); y prestadores de servicios de viajes y hospedaje (compañías aéreas, hoteles, etc.).

Este estudio buscó comprender las relaciones de hospitalidad y de eventual hostilidad que ocurren en el proceso de movilidad corporativa en dos contextos. El primero es la relación entre la empresa responsable del desplazamiento de un empleado con el mismo empleado, ya que la empresa pasa a cumplir el rol de anfitriona y responsable del acogimiento del empleado. Mientras que el segundo se refiere a las relaciones entre los diversos *stakeholders* involucrados en el proceso de movilidad corporativa.

La temática de la nueva clase media, denominada internacionalmente de “*emerging middle class*” viene siendo ampliamente discutida, abordada por diferentes áreas de estudio tales como economía, sociología, antropología, administración y marketing. Se destaca su crecimiento en los llamados países emergentes, entre los cuales se incluye Brasil. La movilidad social causada por el crecimiento económico de dichos países trae consigo el ingreso de un nuevo contingente de profesionales al mercado de trabajo, siendo que esos profesionales oriundos de la nueva clase media pasan a ocupar cargos que no ocupaban antes. Según la Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República (SAE/PR, 2014) en los últimos años los trabajadores en Brasil están mejor calificados (debido a una escolaridad más completa) y los puestos de trabajo también sufrieron cambios. Los trabajadores de la clase media pasaron a ocupar cargos más altos, más especializados y mejor remunerados (SAE/PR, 2014). Así, les han surgido nuevas atribuciones como viajar por trabajo, formando parte de la movilidad corporativa.

Con el crecimiento de la clase media la movilidad social ascendente pasa a ser un fenómeno recurrente. Kharas & Gertz (2010) afirman que en los próximos 20 años el mundo evolucionará, dejando de ser mayoritariamente pobre y pasando a ser mayoritariamente de clase media. Sin embargo, este nuevo perfil de clase media difiere de la clase media tradicional. Según Meirelles & Athayde (2014) los recién llegados a la clase C demuestran tener valores distintos de las personas ya nacidas en la clase media. La identidad del grupo está ligada a ciertos bienes materiales (ropa, carteras, celulares) y comportamientos (por ejemplo la *funk ostentación*) y no al hecho de compartir una misma visión del mundo. Creen que tienen y tuvieron que “trabajar duro” para ascender en la vida, al contrario de la clase media tradicional. Son personas que valorizan su propia historia y tienen



orgullo de su origen. “*Quieren ser ricos, pero no quieren ser como los ricos*” (Meirelles & Athayde, 2014: 80).

Torretta (2009: 114) confirma esta hipótesis al afirmar que “*la clase media/rica está globalizada. La base de la pirámide está regionalizada*”, o sea que la clase media mundial antigua tiene valores globalizados y hábitos mundiales, mientras la nueva clase media tiene valores regionales y hábitos locales. Así, un joven de clase media alta criado en barrios nobles de São Paulo, Rio de Janeiro o Porto Alegre tiene los mismos deseos, ídolos, ropa, estética y valores que un joven de New York, París o Londres. En tanto que un joven criado en la periferia de Porto Alegre no tendría los mismos hábitos y valores que un joven de la periferia de Fortaleza o São Paulo (Torretta, 2009).

De Souza & Lamounier (2010) explican que los ingresantes a la clase media (aquellos que ya conquistaron niveles confortables de ingreso, pero que no tienen acceso al mismo estándar de vida de la clase alta) pueden disfrutar de elevados estándares de vivienda, consumo e ingreso.

En la “nueva clase media” brasileña, se percibe la predominancia de personas empleadas formalmente, con un alto acceso a bienes de consumo como celular, computadora con internet y electrodomésticos. Otro dato que llama la atención es el aumento creciente de los años de estudio de los jefes de familia y sus cónyuges, el acceso a la educación superior (10,47% de los miembros de la familia). Neri (2010) entiende que dichos indicadores confirman el “boom” de la clase C.

Considerando su tamaño y potencial, la nueva clase media llama la atención de las empresas, sea como mercado o como fuerza de trabajo. Para actuar en la base de la pirámide es necesario entender que las personas de clases más bajas pueden transformarse en un nuevo e importante mercado. También es necesario asumir que la única manera de servir a la base de la pirámide es por medio de innovaciones que permitan que estos clientes potenciales tengan sus necesidades y deseos atendidos.

Torretta (2009) diferencia los aspectos aspiracionales de las clases A y C: la comunicación efectiva hacia la clase A busca vender exclusividad, mientras que en la clase C se vende inclusión. Igualmente, los modelos de belleza y los aspectos culturales son diferentes entre las clases sociales, o sea que de acuerdo con una premisa del mercado referida a que quien subestima la inteligencia del consumidor sale perdiendo, las empresas que aún creen que la clase C desea ser como las clases A y B se equivocan, ya que las referencias son completamente distintas (SAE/PR, 2014).

En la movilidad corporativa de los empleados de la nueva clase media, donde la empresa responsable del desplazamiento asume el rol de anfitriona de ese empleado y donde se da la prestación de servicios por parte de diferentes *stakeholders* de ese proceso, conocer las particularidades y necesidades específicas de ese nuevo perfil de empleado/cliente contribuirá al éxito de la movilidad corporativa de esos empleados.

Actualmente, dentro del contexto de la globalización, de la economía globalizada y de la expansión internacional y doméstica de las empresas, la movilidad corporativa forma parte de la vida cotidiana empresarial. Los desplazamientos de personas por motivo de trabajo pueden surtir mejores resultados si son gerenciados incluyendo las prácticas de hospitalidad tanto en el sentido de cuidado por parte de la empresa hacia el empleado que viaja, como en la prestación de los servicios diversos que la movilidad corporativa abarca. La inserción de esas prácticas de hospitalidad en las relaciones existentes entre los diferentes *stakeholders* participantes del proceso de movilidad corporativa puede contribuir a la competitividad de esos *stakeholders* por medio de la generación de valor, sean empresas prestadoras de servicios de la movilidad o la empresa en nombre de la cual viaje un empleado. Se puede considerar la posibilidad de utilizar la hospitalidad como factor diferenciador y como competencia esencial de la prestación de servicios.

Las empresas capaces de diferenciarse, desarrollar sus competencias esenciales y ganar ventajas competitivas son aquellas que también logran extenderse en el tiempo. Las empresas cuya actividad se inserta en el contexto de la prestación de servicios, al incluir la hospitalidad y la gestión de experiencias de hospitalidad en su prestación, tienen posibilidades de diferenciarse y ganar competitividad.

En esta investigación se busca comprender la relación entre gestión de experiencias de hospitalidad, prestación de servicios en la movilidad corporativa y competitividad, considerando la nueva clase media y su movilidad corporativa.

## **METODOLOGIA**

Para tratar el problema de investigación y cumplir los objetivos se realizó una investigación empírica, cuali-cuantitativa y de carácter exploratorio, adoptando el método de estudio de casos múltiples propuesto por Yin (2005). En la primera etapa se estableció el marco teórico. En la segunda etapa se aplicó el método de categorización de Bardin (1977), que sirvió como herramienta para el análisis de contenido realizado sobre la información recolectada durante el trabajo de campo (entrevistas y *survey*). La tercera etapa de la metodología se realizó por medio del estudio de casos múltiples de Yin (2005). La recolección de datos se llevó a cabo a partir de 4 fuentes: investigación bibliográfica, documental, entrevistas semiestructuradas y *survey*. El cuestionario de las entrevistas y el *survey* se elaboraron en base a la categorización temática creada a partir del método de análisis de contenido de Bardin (1977). Las entrevistas y el *survey* aplicados se basaron en la siguiente estructura:

- Entrevistas semiestructuradas a tres especialistas en el tema de la movilidad corporativa, con el objetivo de comprender mejor el proceso de la movilidad corporativa, las relaciones entre los *stakeholders* y la prestación de servicios en el proceso.

- Entrevistas semiestructuradas a los gestores o responsables de recursos humanos de las empresas seleccionadas con la intención de conocer las políticas de la empresa y la forma como lidian con los diferentes perfiles de empleados; totalizando tres entrevistas.

- Entrevistas semiestructuradas al gestor de viajes corporativos de las organizaciones seleccionadas o la persona responsable de la gestión de los viajes corporativos (Grupo 1), que a la vez indicaron dos *stakeholders* (Grupo 2 y Grupo 3) del proceso de la movilidad corporativa según el método “*snowball sampling*” (muestreo bola de nieve). Se les presentó a los entrevistados del Grupo 1 un mapa de los *stakeholders* del proceso de movilidad corporativa de la empresa en cuestión, propuesto por Freeman (1984). En base a ese mapa se solicitó indicaran dos *stakeholders*, que constituirían los grupos 2 y 3 de entrevistados, totalizando 12 entrevistas.

El contenido de las entrevistas fue analizado en base a las categorías que generaron los cuestionarios de las mismas. Para complementar el contenido de las entrevistas y garantizar la recolección de datos de los viajeros corporativos, se realizó un *survey* con dichos viajeros. Se decidió aplicar el *survey* porque la técnica *snowball sampling* no era suficiente para conocer y obtener datos acerca de los viajeros corporativos. El propósito del *survey* fue trabajar con una primera identificación de los viajeros y luego enviarles un cuestionario vía e-mail y redes sociales entre el 1 y el 25 de marzo de 2016, obteniendo 100 respuestas. Este *survey* utilizó una escala Likert, con variación de 1 a 5 por medio de la herramienta Google Forms. Los resultados del *survey* fueron procesados utilizando el software SPSS.

## **CARACTERIZACIÓN DE LOS OBJETOS DE INVESTIGACIÓN**

Los objetos de estudio fueron tres empresas privadas seleccionadas en la base de datos de la empresa ALATUR JTB, especializada en viajes corporativos, considerando el volumen de viajes realizados por las mismas y verificando la adherencia del perfil de las organizaciones pre seleccionadas al tema de la investigación.

### **Diageo**

Diageo es una empresa de bebidas del Reino Unido considerada líder mundial en bebidas alcohólicas. Posee un amplio alcance geográfico, operando en 21 mercados alrededor del mundo con presencia en más de 180 países. Gran parte (43%) de los negocios de la empresa están en mercados emergentes de América Latina, Asia, África, Europa del Este y Turquía.

Emplea más de 33 mil personas alrededor del mundo, buscando mantener una fuerza de trabajo diversa. Diageo fue seleccionada por su actuación en mercados emergentes y debido a las características diversas de su fuerza de trabajo.

## **FEMSA**

El Grupo FEMSA opera en diez países (México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil, Argentina y Filipinas) y posee más de 346 millones de consumidores. Es la mayor embotelladora mundial de bebidas de la marca Coca Cola, distribuyendo más de 3,4 millones de cajas al año y contando con aproximadamente 210 mil empleados a nivel mundial

La empresa Coca-Cola FEMSA Brasil es la mayor franquicia de Coca-Cola del mundo en volumen de ventas, emplea 20 mil personas y atiende cerca de 72 millones de consumidores. FEMSA fue seleccionada debido a su actuación en mercados emergentes, a su amplio portfolio de productos consumidos por diversos perfiles de clientes (de clases alta, media y baja) y por sus diversos perfiles de empleados.

## **Roche**

Roche es una compañía suiza que fabrica productos farmacéuticos y es considerada pionera en el área de salud. Emplea más de 80.000 personas en casi 180 países en todo el mundo. Roche fue seleccionada debido a su actuación en mercados emergentes y porque realiza aún en períodos de recesión económica un importante volumen de viajes corporativos.

## **DEBATE DE LOS RESULTADOS DEL SURVEY**

Para la recolección de datos se utilizaron 23 preguntas cerradas (7 para la clasificación demográfica y 16 referentes a diferentes aspectos de los viajes por trabajo), utilizando una escala Likert con notas de 1 a 5. Los cuestionarios fueron distribuidos vía e-mail y redes sociales y no se identificaron los entrevistados. Se utilizó un formulario en la herramienta Google Form, la tabulación de datos se realizó en Excel y para el análisis se recurrió al software SPSS. La muestra estuvo compuesta por 100 entrevistados que debían haber viajado por motivos de trabajo.

Para realizar el análisis, las 16 variables de la investigación relativas a los viajes fueron agrupadas en 5 dimensiones: transporte, hospedaje, alimentación, acogimiento o recepción y comunicación. Las Tablas 1, 2, 3, 4 y 5 resumen los resultados obtenidos por medio de las 16 variables compuestas por una escala Likert y separadas entre las 5 dimensiones mencionadas.

Una parte significativa de la muestra (41,8%) posee entre 31 y 40 años de edad. En relación a la escolaridad el 34,1% posee escolaridad completa y el 49,5% posee algún posgrado completo. En referencia al ingreso domiciliario total el 67,7% posee un ingreso a partir de R\$ 8.000,00 (USD 2.400), y el 32,3% restante se inserta en la clasificación de clase media. En relación a la frecuencia de los viajes, el 23,8% viaja 2 veces por mes o más, el 17,9% viaja 1 vez al mes y el 17,9% viaja 1 vez cada dos meses.

Las variables con mayor media y menor desvío patrón: medio de transporte – rapidez (media 4,54 y desvío patrón 0,65); alojamiento – limpieza (media 4,78 y desvío patrón 0,50) y comunicación – internet (media 4,78 y desvío patrón 0,46). Las variables que obtuvieron menor media fueron alimentación – alimentos (la empresa para la cual trabajo debe organizar mi comida con los alimentos que acostumbro consumir), con media de 2,44; alimentación – dificultad de alimentación (tengo dificultades para adaptarme a la alimentación de lugares diferentes) con media de 2,15; y acogimiento – ser recibido por un representante (es importante ser recibido por algún representante de la empresa para la que trabajo en el destino) con media de 3,16.

Tabla 1: Estadística descriptiva – dimensión transporte

	<b>TRANSPORTE</b>		
	meiodetransporte conforto	meiotransporte rapidez	meiotransporte horario
<b>N</b>	100	100	100
<b>Média</b>	4,30	4,54	4,36
<b>Mediana</b>	4,00	5,00	5,00
<b>Desvio Padrão</b>	0,732	0,658	0,823

Fuente: Datos de la investigación (2016)

Tabla 2: Estadística descriptiva – dimensión hospedaje

	<b>ACOMODAÇÃO</b>			
	acomodacao categoria	acomodacao conforto	acomodacao limpeza	acomodacao localizacao
<b>N</b>	100	100	100	100
<b>Média</b>	3,60	4,08	4,78	4,41
<b>Mediana</b>	4,00	4,00	5,00	5,00
<b>Desvio Padrão</b>	0,816	0,813	0,504	0,753

Fuente: Datos de la investigación (2016)

Tabla 3: Estadística descriptiva – dimensión alimentación

	<b>ALIMENTAÇÃO</b>		
	alimentacao dinheiro	alimentacao alimentos	dificuldade alimentacao
<b>N</b>	100	100	100
<b>Média</b>	4,10	2,44	2,15
<b>Mediana</b>	4,00	3,00	2,00
<b>Desvio Padrão</b>	1,049	1,131	1,048

Fuente: Datos de la investigación (2016)

Tabla 4 – Estadística descriptiva – dimensión recepción

	<b>ACOLHIMENTO</b>			
	acolhimento recebido representante	acolhimento organizo sozinho	acolhimento empresa cuida	acolhimento segurança
<b>N</b>	100	100	100	100
<b>Média</b>	3,16	4,03	3,44	3,77
<b>Mediana</b>	3,00	4,00	4,00	4,00
<b>Desvio Padrão</b>	1,089	1,058	1,166	0,897

Fuente: Datos de la investigación (2016)

Tabla 5: Estadística descriptiva – dimensión comunicación

	<b>COMUNICAÇÃO</b>	
	comunicacao celular	comunicacao internet
<b>N</b>	100	100
<b>Média</b>	4,40	4,78
<b>Mediana</b>	5,00	5,00
<b>Desvio Padrão</b>	0,876	0,462

Fuente: Datos de la investigación (2016)

Las variables que presentaron mayores índices de correlación (índice de Correlación de Pearson) fueron hospedaje–categoría / hospedaje–confort, con un índice de 0,627; ambas incluidas en la variable hospedaje; seguidas por acogimiento–seguridad/acogimiento cuidados personales de la empresa con un índice de 0,6 – ambas variables incluidas en la dimensión “acogimiento”, y

hospedaje-localización/hospedaje-limpieza con un índice de 0,532. La correlación negativa de mayor significancia ocurrió entre las variables acogimiento-me organizo solo/acogimiento–ser recibido por un representante con un índice negativo de -0,574.

El Alfa de Cronbach de las cuestiones relativas a las 16 variables es de 0,565, siendo de 0,653 en base a ítems estandarizados. El Alfa en el área de ciencias sociales puede ser confiable con un valor superior a 0,6 de acuerdo con Garson (2005), Pestana & Gageiro (2003), Nunnally (1978) y Taylor *et al.* (2003), siendo el Alfa de Cronbach de este estudio considerado aceptable.

Así, se puede concluir que los viajeros frecuentes, con una escolaridad superior completa y una edad comprendida entre 31 y 40 años (la mayor parte de la muestra del estudio) dan mayor importancia a los aspectos prácticos y básicos en sus viajes, tales como rapidez del medio de transporte, disponibilidad de internet en el destino y limpieza del hospedaje, que a otros aspectos relacionados con el acogimiento o la alimentación, que presentaron menores medias y que se insertan en una esfera menos práctica y más subjetiva. Los aspectos que aparecen con mayor importancia son necesarios para el éxito de un viaje por trabajo y se relacionan con el tiempo, la eficiencia y las herramientas de trabajo.

En relación a las correlaciones entre variables, la mayor correlación está entre variables bastante próximas (categoría y confort del hospedaje). En la dimensión acogimiento, la correlación más significativa ocurre entre la seguridad y el sentimiento de que la empresa cuida del empleado viajero, variables que se interrelacionan porque el cuidado por parte de la empresa se da en gran parte por medio de medidas de seguridad. Esta correlación se confirmó en el estudio de los casos, en los cuales se notó claramente la preocupación de las empresas por la seguridad de sus viajeros y la sensación de confort por parte de ellos en lo que respecta a esa misma seguridad.

La correlación negativa obtenida entre las variables acogimiento–me organizo solo/acogimiento–ser recibido por un representante (-0,574) indica una relación inversa entre ambas, o sea la necesidad de ser recibido por un representante de la empresa es inversamente proporcional a la capacidad de organizarse solo en un viaje. En la muestra de la presente investigación, en la cual la mayoría de los viajeros es frecuente, la mayor media se dio en la variable “me organizo solo”, lo que denota que cuanto más experimentado es el viajero mayor es su autosuficiencia.

## **VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

**(P1) La identificación de las demandas de los viajeros de la nueva clase media en lo que se refiere a las dimensiones de la hospitalidad facilita la correcta prestación de servicios en el proceso de movilidad corporativa**

En algunas de las entrevistas realizadas se notó que el concepto de hospitalidad aparecía junto al de servicios y viceversa, lo que confirma que una vez entendido e internalizado el concepto de hospitalidad, ésta pasa a formar parte de la percepción de una buena prestación de servicios, como afirma Lashley (2015) al tratar la hospitalidad como complemento de la prestación de servicios.

Las hipótesis de la investigación de campo muestran que la identificación de las demandas de los viajeros facilitaría una correcta prestación de servicios y que esa misma identificación sería lo que facilitaría la presencia de la hospitalidad en esas prestaciones, como mencionan Wada & Moretti (2014: 102) al estudiar la hospitalidad en las prestaciones de servicios y hacer usos del concepto de *“insertar al otro en una comunidad dada”*.

Por otro lado, esa identificación de demandas no es parte integrante de todas las prestaciones de servicios que ocurren en el proceso de movilidad corporativa. En lo que se refiere a las demandas específicas de los viajeros de la nueva clase media, las hipótesis de campo muestran que de todas las entrevistas realizadas, sólo en tres se notó claramente la percepción del ingreso de un nuevo perfil de viajero en el mercado de viajes por trabajo (Femsa, Roche y especialista-Hoteloría) y dos empresas (Hoteloría y Roche) consideran esas demandas específicas para su prestación de servicios.

En FEMSA el entrevistado que compuso el Grupo 1 afirma que debido al aumento del número de viajeros y del ingreso de un nuevo perfil de viajero corporativo en el escenario de la movilidad corporativa, *la empresa FEMSA en estos últimos años ha perfeccionado las herramientas de trabajo. Creo que se debe a que antes el número de viajeros era muy reducido y hoy aumentó exponencialmente. Antes era todo manual, hoy existe una herramienta específica para viajes y un reglamento interno claro. Debido a la demanda, la empresa debió adaptarse* (G1 FEMSA).

No obstante, este perfeccionamiento no surge sólo para satisfacer las necesidades específicas de los viajeros de la nueva clase media, sino volcado a todos los viajeros de la empresa, nuevos y antiguos.

El gestor de viajes y eventos de Roche percibe que aunque ese perfil de viajero tenga necesidades específicas, la prestación de servicios termina siendo más simple para ese público. *Es un público que busca el detalle, planea todo, y a partir del momento en que se convierte en viajero frecuente comienza a dar más trabajo, con más exigencias* (G1- Roche).

Así, aunque los resultados de la investigación confirmen que la identificación de las demandas específicas de los viajeros facilita la correcta prestación de servicios, esas demandas no siempre pueden ser identificadas o consideradas, sea por el volumen de los clientes receptores de esos servicios, sea por la imposibilidad de identificar las demandas individuales. Lo mismo se aplica para



las demandas específicas de los viajeros de la nueva clase media, que en muchos casos ni siquiera son conocidas.

La primera hipótesis de la investigación (P1), por lo tanto, queda parcialmente ratificada.

### **(P2) Existe una relación de hospitalidad entre los stakeholders del proceso de movilidad corporativa y la organización**

Los supuestos de investigación confirman que todos los entrevistados conocen el concepto de *stakeholders*, así como acuerdan con el mapa de *stakeholders* del proceso de movilidad corporativa presentado en las entrevistas. De la misma forma, identifican relaciones de hospitalidad entre la empresa en cuestión y los *stakeholders* del proceso, aunque esas relaciones sean más claras entre la organización y sus viajeros corporativos, sus clientes y proveedores. No obstante, algunos *stakeholders* del proceso parecen incluir la hospitalidad en sus relaciones de forma más natural y frecuente que otros, como se puede observar en el siguiente testimonio:

*Dentro de la agencia en la que actúo ningún trabajo de los stakeholders está enfocado en la hospitalidad en la prestación de servicios, pero entre los stakeholders como compañías aéreas u hotelería, se ve bastante la hospitalidad* (Especialista).

La presencia de la hospitalidad en esas relaciones entre *stakeholders* contribuye al éxito de la empresa y de la propia movilidad corporativa, conforme se confirma en el testimonio de G1- Diageo: “Con los proveedores y clientes la relación debe ser sustentable, si hay confianza, hay calidad y el negocio crece”.

También se observó que la presencia de esas relaciones de hospitalidad entre *stakeholders* contribuye a suavizar las situaciones adversas, donde la hospitalidad funciona como un factor de comprensión y corrección como puede verse en el testimonio de G1- Roche:

*[...] esas relaciones de hospitalidad deben ser mantenidas y alimentadas pues eso hace la diferencia en el trato cotidiano, porque los errores son superados por esa hospitalidad, esas relaciones son creadas en función de la hospitalidad, los errores son superados, si no se cree esto los pequeños errores se transforman en catástrofes.*

Por lo tanto para Freeman *et al.* (2007) así como para Carroll & Buchholtz (2003) el concepto de *stakeholders* es la clave para entender las relaciones entre negocios y sociedad. De la misma forma, se puede identificar lo que Perera & Jimenez (2011) proponen acerca de la respuesta a las expectativas de los *stakeholders* como parte de la gestión empresarial.

De esa forma y en base a lo expuesto, la presente hipótesis fue ratificada.

**(P3) A partir del momento en que la organización asume el papel de anfitriona en el proceso de movilidad corporativa de la nueva clase media y atiende las necesidades específicas de esos viajeros, esa organización se torna más competitiva**

Los supuestos de la investigación confirman que las empresas estudiadas asumen en mayor o menor intensidad, el papel de anfitrionas en el proceso de movilidad corporativa en lo que se refiere a sus viajeros. Diversas acciones y servicios denotan ese papel, como cuidados con la seguridad de los viajeros, oferta de diversos tipos de seguros de viaje y salud, asociaciones con hoteles, empresas de transporte, academias, así como cuidados en la recepción y acogimiento de los viajeros en su destino, entre otros. En Roche, empresa que cuenta con un gerente de viajes y eventos entre sus empleados, existe un cuidado especial por los viajeros, conforme explica G1- Roche:

*Dentro de Roche se creó [...] un área con tres personas, una gestora principal que actúa como coordinadora, una consultora y una empleada de nuestro Call Center del área que se encarga de la primera atención, a diferencia de otras áreas que derivan esto a la agencia [...]. Este Call Center genera mayor feeling, es un termómetro de todo lo que sucede en la corporación, sabe cómo está el viajero, las solicitudes que hace, el viajero tiene mayor seguridad porque si tiene dudas las puede consultar directamente y tiene un teléfono para consultar sus necesidades.*

El aspecto de la seguridad en los viajes parece ser lo que más se resalta al considerar el punto de vista de la empresa como anfitriona, hecho que se confirma en los testimonios de RH - Diageo: *“tenemos una preocupación muy grande en relación a la seguridad”*; y RH - Roche: *“Se tiene mucho cuidado en la empresa en lo que respecta a la seguridad, la empresa tiene una preocupación primaria en relación a la salud y la protección”*.

Este mismo aspecto aparece destacado en los resultados del *survey*. La seguridad y el sentimiento de que la empresa cuida del empleado viajero aparecen como variables interrelacionadas porque el cuidado por parte de la empresa se da en gran parte por medio de medidas de seguridad.

Los datos obtenidos por medio del *survey* confirman que los viajeros corporativos valoran los cuidados de la empresa hacia ellos y esos cuidados están más relacionados con la seguridad, la disponibilidad de herramientas de trabajo (comunicación), la recepción por parte de un representante de la empresa y un hospedaje que los atienda con los servicios básicos como limpieza, categoría o alimentación especial.

Los cuidados por parte de la empresa son percibidos por los viajeros corporativos, que por su parte se tornan más eficientes en sus viajes por trabajo, cumpliendo los objetivos de los mismos. Esto se observa en el siguiente testimonio:

[...] se aprecia el vínculo de Roche con buenos proveedores, no es cuestión de querer ya un precio más bajo, existe una preocupación por la calidad, todo eso es apreciado dentro de la compañía (G3, Roche).

Esta misma entrevistada, indicada como *stakeholder* – viajero, entiende que este tipo de cuidados contribuye al éxito del viaje. Esto mismo percibe el G2- Roche:

*Roche también ofrece cuidados, la gente tiene la agencia cerca, Marcela [coordinadora del área de viajes] está de licencia, pero siempre está cerca, cuidando y haciendo que la agencia mande las cosas de acuerdo con lo que el viajero quiera para que se sienta seguro.*

Esta entrevistada también está de acuerdo en que esos cuidados contribuyen al éxito de los viajes y de la empresa.

Se puede concluir que el viajero percibe que si la empresa cuida de él asumiendo la responsabilidad del viaje y el rol de anfitriona propiamente dicha, crece la probabilidad de éxito del viaje y de la realización de su trabajo, lo que contribuye con la competitividad de la empresa en términos de resultado y de fidelización de la fuerza de trabajo. Aquí cabe el concepto de Lashley *et al.* (2004) relativo a la gestión de la experiencia en hospitalidad, ya que los tres dominios (social, doméstico y comercial) están presentes en esa relación entre la empresa anfitriona y sus viajeros corporativos.

Se puede reflexionar sobre la hospitalidad como competencia esencial en la prestación de servicios, o “*la aplicación de conceptos de hospitalidad a favor de la competitividad de organizaciones volcadas a servicios*” (Wada & Moretti, 2014: 104).

Por otro lado, no fue posible confirmar en las organizaciones estudiadas una preocupación particular por los empleados viajeros de la nueva clase media y sus necesidades específicas. Las políticas y reglas de viajes se desarrollan en general para todos los empleados, independientemente de su perfil socioeconómico. Lo que sí se verificó en una de las empresas (Roche) es la percepción del surgimiento de ese nuevo perfil de viajero que requiere en ciertas situaciones más atención que otros viajeros más experimentados, pero esto no cambió las políticas vigentes.

Así, la presente hipótesis fue parcialmente ratificada.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El presente estudio analizó la movilidad corporativa, los desplazamientos de personas motivadas por trabajo en nombre de una determinada empresa y las relaciones existentes entre los diferentes *stakeholders* que participan de ese proceso. Se incluye en este tema la presencia o no de la

hospitalidad en esas relaciones y adicionalmente se abordó la movilidad corporativa de la nueva clase media.

La problemática de la investigación puede ser respondida en base a los supuestos de la investigación de campo con el soporte del marco teórico. La gestión de las experiencias de hospitalidad en el proceso de prestación de servicios en la movilidad corporativa contribuye a la competitividad, ya que una correcta prestación de servicios en la movilidad corporativa que contemple la hospitalidad y las experiencias de hospitalidad, aumenta la posibilidad de éxito de esa movilidad que ocurre con la finalidad de cumplir objetivos corporativos y contribuye a la competitividad de la empresa.

También se cumplieron los objetivos específicos de esta investigación. La nueva clase media de viajeros de negocios presenta demandas específicas, relacionadas con el hecho de que esos viajes son de cierta forma una novedad en su vida cotidiana. Aunque los viajes sean un producto accesible a los integrantes de la nueva clase media, desde el inicio de este fenómeno de movilidad social que se dio en Brasil en los últimos años, estos viajes son mayoritariamente con fines de ocio. El escenario de los viajes por trabajo es distinto y debe ser entendido y apropiado por esos viajeros. Así, esos nuevos viajeros tienen demandas específicas relacionadas con la logística de un viaje por trabajo como el idioma, la moneda local o visados, e incluso en el caso de viajes nacionales, el uso de los diversos servicios involucrados en la movilidad corporativa.

Fue posible comprender la hospitalidad en la relación entre los *stakeholders* involucrados en la movilidad corporativa de la nueva clase media. La hospitalidad se inserta en esas relaciones como una forma de mantener una buena relación y realizar negocios, cumpliendo los objetivos de determinada empresa. Esto se aplica tanto en la relación de las empresas responsables de la movilidad corporativa y los diversos *stakeholders* de ese proceso, como en la relación de algunos *stakeholders* con la empresa y con el viajero. Es el caso por ejemplo de la relación de la organización con los clientes, socios, proveedores, etc.

Se puede decir que la empresa anfitriona atiende las necesidades del viajero corporativo (incluyendo los viajeros de la nueva clase media) por medio de cuidados como seguridad, elección de prestadores de servicios adecuados, presencia de un *host* en el destino, organización del transporte del empleado, servicio de call center para viajes/atención por parte de las TMCs; cuidados que son apreciados por los viajeros.

Para futuras investigaciones, un aspecto que despertó curiosidad son las especificidades de los viajeros corporativos, Se sugiere conocerlas mejor y considerarlas en las diversas prestaciones de servicios del proceso de movilidad corporativa. Actualmente, las políticas y procesos son elaborados considerando un perfil general del viajero, aunque se sepa que los perfiles de los viajeros de hecho son diferentes.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aristakhova, I.** (2012) "Hospitality of the matrix: Philosophy, biomedicine, and culture". Columbia University Press, New York
- Bardin, L.** (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Beaverstock, J. V.; Derruder, B.; Faulconbridge, J. & Witlox, F.** (2010) "International business travel in the global economy". Ashgate Publishing Limited, Surrey
- Camargo, L.** (2004) "Hospitalidade". Aleph, São Paulo
- Carlzon, J.** (1992) "Moments of truth". Publication data, New York
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K.** (2003) "Business and society: Ethics and stakeholder management". Thomson South Western, Sidney
- De Souza, A. & Lamounier, B.** (2010) "A classe média brasileira: ambições, valores e projetos de sociedade". Elsevier, Brasília
- Derrida, J.** (1997) "De l'hospitalité". Calmann-Lévy, Paris
- Ernst & Young** (2013) "Hitting the sweet pot: the growth of the middle class in emerging markets", Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Hitting\\_the\\_sweet\\_spot/\\$FILE/Hitting\\_the\\_sweet\\_spot.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Hitting_the_sweet_spot/$FILE/Hitting_the_sweet_spot.pdf)>. Consultado em 20/09/2015
- Ferreira, R. & Wada, E. K.** (2011) "Corporate mobility in Latin America: a guide to having a best-in-class travel program in the region". Aleph, São Paulo
- Freeman, R.E.** (1984) "Strategic management: A stakeholder approach". Cambridge University Press, Cambridge
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S. & Wicks, A. C.** (2007) "Managing for stakeholders: Survival, reputation and success". Yale University Press, Connecticut
- Garson, D.** (2005) "PA 765 Statnote: An online textbook". Disponível em 5:<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>. Consultado em 10/01/2016
- Gotman, A.** (2011) "Le sens de l'hospitalité". Presses Universitaires de France, Paris
- IBGE** (2015) "Contas nacionais trimestrais". Disponível em <http://ibge.gov.br/home/estatistica/pib/defaultcnt.shtm>. Consultado em 05/01/2016
- Kesserling, S.** (2015) "Corporate mobilities regimes. Mobility, power and the socio-geographical structurations of mobile work". *Mobilities* 10(4): 571-591
- Kharas, H. & Gertz, G.** (2010) "The new global middle class: A cross-over from West to East." Wolfensohn Center for Development at Brookings, Washington
- Lashley, C. & Morrisson, C.** (2004) "Em busca da hospitalidade: Perspectiva para um mundo globalizado". Editora Manole, São Paulo
- Lashley, C.** (2015) "Hospitalidade e hospitabilidade". *Revista Hospitalidade* 12(número especial): 70-92
- Lovelock, C.; Wirtz, J. & Hemzo, M. A.** (2011) "Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia." Pearson Prentice Hall, São Paulo

- Martins, V. G. & Murad, E.** (2010) "Viagens corporativas: saiba tudo sobre gestão, estratégias e desafios deste promissor segmento". Aleph, São Paulo
- Meirelles, R. & Athayde, C.** (2014) "Um país chamado favela: a maior pesquisa já feita sobre a favela brasileira". Gente, São Paulo
- Montandon, A.** (2011) "Espelhos da hospitalidade". In: Montandon, A. O livro da hospitalidade. Senac, São Paulo, PP. 31-38
- Neri, M. C.** (2010) "A nova classe média: o lado brilhante dos pobres". FGV/CPS, Rio de Janeiro
- Nunnally, J. C.** (1978) "Psychometric theory". Mc. Graw-Hill, Nova Iorque
- Perera, A. G. & Jiménez, M. D. A. J.** (2011) "La gestión de las relaciones con los grupos de interés: un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español". Estudios y Perspectivas en Turismo 20(4): 753-771
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. G.** (2003) "Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS". Silabo, Lisboa
- Porter, M. E.** (1999) "Competição = On competition: Estratégias competitivas essenciais". Gulf professional publishing, Rio de Janeiro
- Prahalad, C. K.** (2005) "A riqueza na base da pirâmide". Bookman, Porto Alegre
- Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República - SAE/PR** (2014) "Vozes da classe média". Brasília
- Selwyn, T.** (2004) "Uma antropologia da hospitalidade". In: Lashley, C. & Morrison, A. (Org.) Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Manole, São Paulo, pp. 18-37
- Taylor, G. J.; Bagby, R. M. & Parker, J. D.** (2003) "The 20-Item Toronto Alexithymia Scale: IV. Reliability and factorial validity in different languages and cultures". Journal of Psychosomatic Research 55(3): 277-283
- Toretta, A.** (2009) "Mergulho na base da pirâmide: uma nova oportunidade para a sua empresa". Saraiva, São Paulo
- Wada, E. K. & Moretti, S. L. A.** (2014) "A hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão". Caderno de Estudos e Pesquisa do Turismo 3: 95-105
- Welch, D. & Worm, V.** (2006) "15 International business travellers: a challenge for IHRM". Handbook of research in international human resource management (s.n.): 283-301
- WTTC - World Travel and Tourism Council** (2014) "Travel and tourism economic impact". Disponível em <http://www.wttc.org/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%20>. Consultado em 15/12/2015
- Yin, R. K.** (2005) "Estudo de caso: Planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre

Recibido el 14 de septiembre de 2016

Reenviado el 28 de enero de 2017

Aceptado el 02 de febrero de 2017

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués