

GESTIÓN

ESTRATEGIAS PARA AHORRAR DINERO SIN DESCUIDAR AL CLIENTE

El 'Willy Fog' de los viajes de negocios

En tiempos de incertidumbre, los directores financieros vuelven su mirada hacia el gestor de viajes, que vela por la política de desplazamientos y el control de costes. En el futuro, la tecnología no sustituirá al 'face to face', pero se exigirá mayor productividad al viajero-empleado.

YOVANNA BLANCO, Madrid

Cuando los efectos de la crisis económica comenzaron a dejarse sentir en el bolsillo del consumidor, muchos ciudadanos cambiaron su plan de vacaciones para el verano. No renunciaron a su tiempo de descanso, pero sí recordaron la estancia y, sobre todo, se lo pensaron dos veces a la hora de salir a cenar, comprar *souvenirs* o alquilar el *pack* de sombrilla y hamaca en la playa.

Ajustar el presupuesto parece una decisión sencilla cuando quien toma la decisión es también el que debe sacrificarse. Pero, ¿qué sucede en el caso de las empresas, que planifican los desplazamientos de los trabajadores para afianzar su relación con el cliente y sus acuerdos comerciales? Es en esos momentos, tal como sucedió el pasado septiembre coincidiendo con la llegada de un otoño difícil, cuando resurge con fuerzas renovadas la figura del *travel manager* (gestor de viajes), que juega un papel clave, ya que maneja la partida de los gastos de desplazamiento, la tercera en importancia (en algunas compañías es la segunda), por detrás de los recursos humanos.

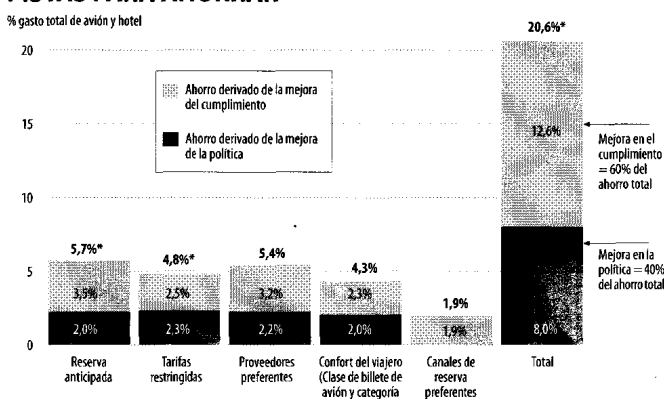
Facturación

El sector de los viajes de empresa factura en España más de 4.500 millones de euros cada año, un tercio del mercado total de viajes. El crecimiento de este segmento, en torno al 12% en los últimos años, se frenó en 2007, al caer hasta el 9,3%. Este año, la previsión es del 8%.

En este contexto, ¿cuál es la función del *travel manager*? Aunque su papel está en continua evolución, ya que su figura está más o menos desarrollada según la empresa, "se encarga de optimizar gastos y del control de costes; esa es la para que está más de moda, pero también introduce la inversión en tecnología, que garantiza la seguridad del viajero", explica Íñigo García Aranda, director de Marketing de Amadeus España.

No obstante, el rol del gestor de viajes ha cambiado como consecuencia del frenazo económico. Para García, "ahora, se le exige un ahorro de costes a corto plazo en los viajes de empresa, y se le pide que el empleado reciba un servicio porque también es un cliente y una visión precisa de los tiempos y los gastos desde

PISTAS PARA AHORRAR



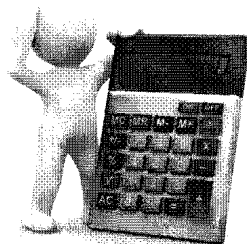
Estos ahorros potenciales han sido calculados mediante la comparación del desempeño de la media del mercado respecto al desempeño del *best in class* en 5 áreas. * Como las tarifas restrictivas están normalmente disponibles con antelación, CWT ha calculado una superposición del 1,5% en ahorros por mejora en el desempeño en 2 áreas fundamentales. Esta cifra ha sido deducida del total de ahorros, lo cual llega a ser un 20,6% en vez de un 22,1%.

FUENTE: CWT

EXPANSIÓN

El perfil del 'travel manager'

1. Esta figura funciona desde principios de los años noventa, aunque no todas las empresas tienen un gestor de viajes.
2. No hay una carrera universitaria para formar al gestor de viajes (*travel manager*) de una compañía, que suele tener amplia experiencia en el sector y, a menudo, ha trabajado en agencias de viajes.
3. Es un *autostarter*, es decir, aprende de su propia experiencia en la gestión de los viajes.
4. Juega un papel clave dentro de la empresa, ya que se encarga de optimizar los gastos derivados de los viajes de los empleados. Ésta es la tercera partida de gastos más elevada para las compañías e, incluso, a veces la segunda, por detrás de la de recursos humanos.
5. Entre sus rasgos, debe estar la capacidad para relacionarse y negociar con los proveedores. Debe ser un visionario y aconsejar a la empresa



sobre lo que sucederá en el sector a medio plazo. 6. El gestor de viajes debe ser muy permeable a las necesidades de los empleados-viajeros y de la dirección de la compañía, y ser capaz de alinearlas con la consecución de objetivos.

El sector de viajes de empresa factura en España más de 4.500 millones de euros cada año

que sale hasta que vuelve". De este modo, "es necesario un equilibrio entre las necesidades del viaje, el coste y la satisfacción del viajero, ya que puede influir en la motivación, en la productividad y en la imagen de la empresa ante sus clientes", añade.

Para Marta Bello, directora de Ventas de Carlson Wagonlit Travel (CWT), empresa especializada en la gestión de viajes de empresa, "el *travel manager* sabe que aún se puede ahorrar más, y la empresa vigila ahora mucho más el cumplimiento de la política de

viajes y exige reportes periódicamente y más continuos de los viajes".

Marcel Forns, director general del consorcio de agencias de viajes Gebta, hace hincapié en que "los gestores tienen una presión mayor para economizar en gastos de viajes". Para 2009, vaticina que "el objetivo de ahorro en este área será del 20%".

A pesar de que se les exige mucho, aún se cuestiona el trabajo del *travel manager*. Según el informe *Cost Control and Beyond*, elaborado por el centro de estudios CFO Europe Research, en colaboración con Amadeus, menos del 40% de los directores financieros están satisfechos por los programas de viajes corporativos de sus empresas. Un 60% reconoce que es una partida de gastos "importan-

Es posible ahorrar un 20% con una política de viajes adecuada que se cumpla en la práctica

te", pero sólo el 10% cree que se gestiona "muy bien".

Mar Pedroviejo, experta del sector y *travel manager* de Accenture, explica la disconformidad: "El gestor de viajes está en una posición intermedia entre el departamento financiero y el de compras, pero hablan lenguajes diferentes". En su opinión, la asignatura pendiente es "la profesionalización del *travel manager*, que debe utilizar un lenguaje accesible para el director financiero". Es decir, "ser capaz de traducir una gestión buena en palabras para que el líder la com-

El criterio de la sostenibilidad todavía no convence

¿Se imaginan a una empresa considerando el impacto ambiental del avión frente al tren, a la hora de programar un viaje de trabajo? Existe este tipo de compañías, pero son una minoría. El criterio de la sostenibilidad está muy lejos de alcanzar la importancia que se da a otros como el dinero, el tiempo o la comodidad. De hecho, según revela el informe *Cost Control and Beyond*, realizado por el centro de estudios CFO Europe Research en colaboración con el proveedor tecnológico Amadeus, más del 50% de los directores financieros sigue sin estar plenamente convencido de las ventajas de contratar viajes ecológicos. En este campo, España se mantiene a años luz de sus compatriotas europeos. Para Íñigo García Aranda, director de Marketing de Amadeus España, "la preocupación por la sostenibilidad crece al incorporarse al área de

responsabilidad social corporativa (RSC), pero nos pilla lejos cómo incorporarla de forma práctica. No obstante, los directivos saben que está en la agenda de la actividad empresarial". Por su parte, Marcel Forns, director general de Gebta España, principal consorcio de agencias de viajes de negocios, destaca que "viajar es una actividad que genera un impacto sobre el medio ambiente. Hay herramientas para medir las emisiones de dióxido de carbono, pero no están estandarizadas. Y vaticina: "Se terminará implantando, aunque no de forma obligatoria".

prenda". En España, no existe una carrera universitaria en gestión de viajes porque no hay suficiente demanda en el sector. Pero sí se ha tomado conciencia de la necesidad de someterse a cursos de especialización (como los que se realizan en países como EEUU) y encuentros, como el que recientemente organizó la Asociación Ibérica de Viajes de Negocios (Ibta) en Valencia.

La política de viajes es la piedra angular del ahorro en viajes de empresa. Según datos del consorcio de agencias de viajes de negocios Gebta, las

empresas pueden ahorrar en sus desplazamientos entre un 20% y un 30% con una adecuada política de viajes. Sólo un 66% de las compañías europeas la tiene, un 14% tiene una parcial, mientras que el 20% restante reconoce que no la tiene. No obstante, muchas empresas que sí cuentan con ella reconocen que no ha sido revisada desde su implantación o que su grado de cumplimiento no es el esperado.

La misma cifra de ahorro (un 20%), según revela un estudio del Travel Management Institute de CWT, se puede conseguir con la modificación de la práctica de viajes (un 40%) y el cumplimiento de la política de viajes (un 50%). Para transformarla política de viajes y economizar, es necesario, según CWT, incidir en cinco aspectos: reservas anticipadas en aerolíneas (con más de 14 días), utilización de tarifas restrictivas, trabajar con proveedores preferentes, con canales de venta preferentes, así como buscar el confort del viajero (por clase en la compañía aérea y por categoría en el hotel).

Desaparición

La crisis no debe ser, por tanto, un sinónimo de desaparición de los viajes de empresa, que se consideran una inversión para el negocio, afirman fuentes del sector. Para Marcel Forns, de Gebta, "hay mucho recorrido para optimizar los gastos y ahorrar en España. Quizás, éste es un buen momento para aprender a trabajar de forma más eficiente". Marta Bello, de CWT, coincide con esta opinión y añade: "Claro que las empresas recortan los viajes y su frecuencia, pero lo que más hacen es reforzar el cumplimiento de la política de viajes porque es por donde se escapa más dinero".

Menos desplazamientos, aunque más eficientes, que irán de la mano de la tecnología en el futuro. "La incorporación y la adopción de herramientas de autoservicio serán muy importantes en España en los próximos dos años", advierte Íñigo García, de Amadeus España.

Para Mar Pedroviejo, de Accenture, "la tecnología no va a suplantar al *face to face* (cara a cara), pero el mercado es muy global y la necesidad de relacionarse con gente de otros puntos del mundo va a fomentar el uso de medio como la teleconferencia".