



Gestión de viajes de negocios, un gasto a controlar

La globalización ha potenciado los viajes corporativos lo que ha provocado la creación hasta de departamentos que coordinen la logística y los recursos. Las claves para optimizar los costos.

Ricardo Mattenet

Lic. en Administración UBA y MBA IAE. En 2007 fundó ABASPRO como firma orientada a la consultoría de Abastecimiento.

En la medida que las empresas crecen y expanden su área de influencia, ya sea estableciendo presencia operativa o comercial en nuevas localidades, el gasto de viajes de negocios crece de manera exponencial.

Si bien existen desde hace tiempo tecnologías para videoconferencias y comunicaciones con cámara por Internet, el viaje de negocios continúa siendo la principal forma de resolución de temas “en persona”.

En la Argentina, el crecimiento económico de

la última década y los sucesivos aumentos de precios de los pasajes aéreos (derivados a su vez de la suba del petróleo) han potenciado estos gastos a niveles nunca alcanzados, haciendo que la gestión de viajes de negocios aparezca como una luz amarilla en los tableros de control de medianas y grandes empresas. Las firmas, preocupadas por el creciente impacto del gasto, están comprobando que el modelo tradicional de trabajo, basado en la delegación casi total del tema a sus agencias de viajes amigas y la coordinación de este vínculo

vía las secretarías de dirección, compras o recursos humanos, ya no es apropiado.

Ante esta realidad, vemos surgir en la Argentina la función del Travel Manager, responsable gerencial de la gestión estratégica de viajes corporativos. La cuenta es sencilla: el costo de controlar y optimizar es ampliamente inferior a los ahorros y beneficios en servicio y seguridad que se obtienen. A modo de ejemplo, si una empresa gasta en viajes al año \$ 3.000.0000, solamente con un ahorro de 3% pagaría el costo de la función, estimando un salario anual de \$ 90.000.

La gestión de Travel Management se centra, entonces, en la definición, optimización, prestación, seguridad y control de servicios brindados por terceros (aerolíneas, hoteles, locadoras de vehículos, seguros de viajeros, etcétera) para el traslado y estadía de ejecutivos.

Es decir, los responsables de viajes buscan y capturan valor para sus empresas operando sobre:

a) Visibilidad del gasto: este factor ha probado ser clave para entender cuánto y en qué se está gastando. Ya sea usando información interna o reportes de gestión de las agencias de viajes, aerolíneas y hoteles, la función de Travel Management ha avanzado en forma significativa en buscar, integrar e interpretar los componentes del gasto como base objetiva para su gestión y mejora. Dado que los datos no siempre están disponibles o provienen de varias fuentes, la integración y el análisis de los mismos, en muchas empresas, son ignorados con frecuencia.

b) Selección y gestión de agencias de viajes: esta tarea consiste en determinar qué agencia se ajusta mejor a los requerimientos de servicios. En este aspecto, la desregulación de la industria de viajes ha permitido el surgimiento de agencias especializadas en viajes corporativos y el desarrollo de modelos de remuneración fijos (management fee) o por transacción (transaction fee) que permiten un alineamiento de intereses empresa-agencia más justo y controlable. En la actualidad es frecuente escuchar y evaluar agencias en términos de experiencia en viajes corporativos

y capacidad demostrada en transformarse en socio de la empresa para la optimización de costos.

Dado que se delega el poder de compra a la agencia (pasajes y hoteles), son clave la visibilidad de costos, los criterios de adjudicación (en qué vuelos y a qué tarifa emite) y el alineamiento de intereses.

c) Diseño, revisión y control de acuerdos de pasajes: las empresas más activas en viajes corporativos están optando por negociar directamente acuerdos de descuento con las líneas aéreas de preferencia en función de volumen, destinos, frecuencias y costos. Estos acuerdos, generalmente condicionados por el volumen, dan control sobre los costos en forma transparente y permiten beneficios interesantes a la hora de devoluciones o cambios.

d) Diseño, armado y control de acuerdos hoteleros: estudiando los destinos más frecuentes, las empresas líderes en gestión de viajes negocian acuerdos a precios ventajosos. Estos acuerdos, al ser directos, permiten beneficios interesantes en términos de *upgrades*, condiciones de uso y cancelaciones (particularmente cuando se debe anular una reserva sin preaviso). En otros destinos, aprovechan la existencia de empresas integradoras de reservas o utilizan tarifas de acuerdos propios de su agencia de viajes.

e) Diseño y control de cumplimiento de políticas de viajes: las empresas líderes en gestión de viajes han comprobado que la adecuada redacción, comunicación y control de cumplimiento de la política de viajes genera importantes mejoras de servicio y ahorros. Las políticas más desarrolladas abarcan con claridad razones de viajes, elementos cubiertos, procesos de autorizaciones, categorías según escalas jerárquicas o duración de vuelos, forma y uso de anticipos, etcétera. Es importante destacar que la calidad de una política de viajes, a veces –y lamentablemente– se comprueba cuando hay una catástrofe aérea.

f) Uso de tecnologías: durante los últimos años han ocurrido importantes cambios tecnológicos que facilitan la cuestión. Desde el desarrollo de tarjetas de crédito para viajes, la

inclusión de módulos de viajes en ERPs como SAP, el desarrollo de herramientas de *self-booking* para autogestionarse el pasaje (por ejemplo, las páginas web de las aerolíneas) y el desarrollo de aplicaciones por web para gestionar el pedido, la rendición y liquidación de viáticos.

Si una empresa gasta en viajes al año \$ 3.000.0000, solo con un ahorro de 3% pagaría el costo de la función, estimando un salario anual de \$ 90.000.

Una mención especial merece la gestión de viáticos. Las empresas más avanzadas en gestión de viajes han obtenido importantes mejoras en el control y la reducción de los mismos al sistematizar este proceso, antes caracterizado como de baja visibilidad y papeleo intensivo. Hoy, mediante sistemas de información, se ha conseguido aumentar la cantidad del gasto con impuestos discriminados (recupero del IVA), reducir significativamente la rendición de gastos no permitidos, los montos adelantados no rendidos y los costos de procesamiento, contabilización y rendición.

Como se puede observar, los viajes corporativos ya no son lo que eran. ¿En qué situación está su empresa? MH