

DaimlerChrysler

**amADEUS**  
Your technology partner

Caso de éxito - Amadeus

## La transformación de los viajes de negocios

con técnicas de la cadena de suministro automotriz

Para mayor información visite la página Web de su país o consulte a su ejecutivo de cuentas

Bolivia: [www.bo.amadeus.com](http://www.bo.amadeus.com)

Colombia: [www.co.amadeus.com](http://www.co.amadeus.com)

Ecuador: [www.ec.amadeus.com](http://www.ec.amadeus.com)

Peru: [www.pe.amadeus.com](http://www.pe.amadeus.com)

Venezuela: [www.ve.amadeus.com](http://www.ve.amadeus.com)

**amADEUS**  
Your technology partner

Al construir sobre la base y experiencia adquirida en la gestión de la cadena de suministro automatizada, DaimlerChrysler ha logrado importantes economías de escala en su programa de viajes corporativos, a través de una reingeniería total de su sistema de administración de viajes de negocios y los gastos relacionados con los mismos.

Para hacerlo, la compañía estableció una asociación única con Amadeus e-Travel, líder mundial en tecnología de viajes, la agencia de viajes TQ3 y SAP.

“La única forma de desarrollar una perspectiva informada sobre el panorama completo de los viajes de negocios, es hablando con los expertos en viajes.  
Florian Tinnus,  
Gestión de viajes, Europa & resto del mundo  
DaimlerChrysler AG



## DaimlerChrysler—un líder mundial en la gestión de la cadena de suministro

La industria automotriz ha sido durante mucho tiempo pionera en la gestión de la cadena de suministro y, en particular, DaimlerChrysler. En efecto, la compañía ve una cadena de suministro integrada como el eje fundamental de su compromiso a ofrecer el mejor servicio al cliente.

Con 104 plantas de manufacturación ubicadas en 37 países, y más de 14,000 proveedores y 13,000 puntos de venta en 200 países, DaimlerChrysler ha sido capaz de construir una cadena de suministro de extraordinarias proporciones y extremadamente eficiente a nivel mundial.

DaimlerChrysler fué uno de los primeros fabricantes en incorporar a sus proveedores en el proceso de manufacturación, programando volumen contra demanda y delegando responsabilidades como investigación y desarrollo, que antes guardaban celosamente los mismos fabricantes. El resultado de esto es una cadena de suministro predecible, construida sobre un núcleo de TI, que la hace digna de reconocimiento. Esta cadena, que puede anticipar y acomodar cambios de forma transparente, permite a los gerentes inspeccionar cada eslabón de la misma y hacer ajustes en tiempo real.



## Fase Uno

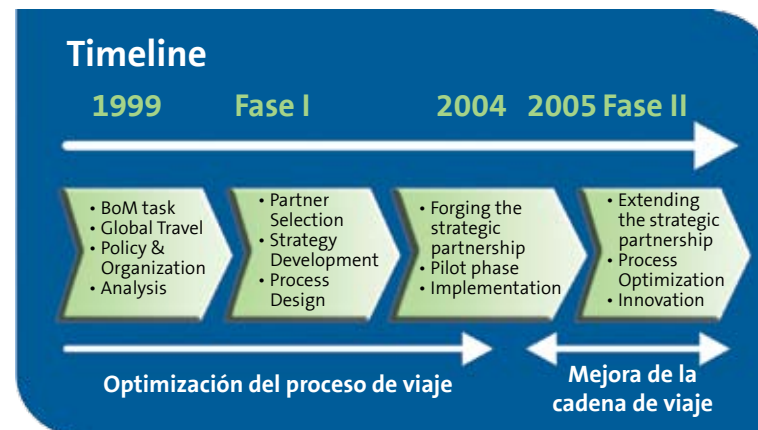
### La aplicación de técnicas de la cadena de suministro a la gestión de viajes

Una marca corporativa es la suma de todo lo que una empresa dice y hace. Es el resultado de los millones de experiencias que una empresa acumula con proveedores, empleados, inversores, medios de comunicación, clientes y las comunidades en las que opera, sumados a los sentimientos emocionales que estos grupos desarrollan como resultado. Una marca corporativa es un valioso activo de negocios, un activo que puede aportar un retorno a la inversión cuando se maneja con visión a lo largo del tiempo.

Hace cinco años, DaimlerChrysler reconoció que los sistemas de ERP implementados en los años noventa, habían creado una oportunidad para aplicar la experiencia adquirida con la cadena de suministro automatizada, a sus extensas operaciones de viajes de negocios. Su objetivo era lograr ahorros en tiempo y dinero a través de economías de escala y procesos más simples. La compañía se dio cuenta que si podía lograr para los viajes de negocios la misma transparencia en datos que tan meticulosamente había desarrollado para su negocio principal, podría ser mucho más eficiente en lo que a costos se refiere, administrando los gastos en viajes corporativos de forma más proactiva.

A finales de 1999, el consejo de DaimlerChrysler lanzó formalmente un proyecto para establecer una política única de viajes a nivel mundial, que sería administrada por dos organizaciones regionales de viajes, una para las Américas y otra para Europa y el resto del mundo. La Fase Uno, que llevó el proyecto de estrategia hasta la implementación completa, se inició en marzo del 2000 y duró cuatro años.

Este proyecto empezó con un extenso estudio sobre los procesos vigentes de viajes y sus gastos asociados. Este análisis, de cuatro meses de duración, mostró un panorama de viajes bastante complejo. Sólo en Alemania, las plantas de manufacturación sumaban entre ellas 16 sistemas diferentes para la administración de viajes y gastos, además de tener relaciones con más de 70 agencias de viajes. El equipo vió que existía una gran oportunidad para simplificar procesos y ahorrar gastos, los cuales podrían ser logrados a través de técnicas de administración de la cadena de suministro.



### Desarrollo de la estrategia

Una vez acabada la fase de análisis, el siguiente paso fué llegar a un acuerdo sobre la estrategia y los principios operativos. En vez de adaptar la estrategia a las herramientas disponibles, el equipo del proyecto prefirió adaptarla a las necesidades precisas de DaimlerChrysler y después seleccionar o adaptar las herramientas necesarias para apoyarla. El papel de la transparencia total en los datos fue vital, pues sólo a través de información detallada sobre la frecuencia y los patrones de viaje, podría la compañía impulsar las mejoras que se necesitaban en procesos y economías.

La solución eventual también debía cumplir con los estrictos criterios que demandaba la estrategia corporativa de DaimlerChrysler. Específicamente, debía ser estandarizada y utilizable a nivel global, basada en tecnología web, diseñada para mejorar la eficiencia y agregar valor y, además, debía ofrecer comodidad al viajero. La compañía sabía que para implementar la solución necesitaría socios estratégicos con la experiencia para aportar su propia perspectiva y la escala operativa necesaria. A mediados del año 2000, DaimlerChrysler decidió desarrollar la solución usando Travel Management de SAP (SAP TM), con Amadeus y TQ3 como socios adicionales.

### El nacimiento de una asociación estratégica

En septiembre del 2000, DaimlerChrysler invitó a los proveedores seleccionados a reunirse por primera vez. Como socios del proyecto, TQ3, Amadeus e-Travel y SAP se convirtieron inmediatamente en parte del equipo de gestión, formando la base de la asociación estratégica que administra la solución en la actualidad. Desde un principio, esto implicó establecer una relación abierta en la que todas las partes tuvieran acceso a los datos de cada uno – un cambio cultural importante para todos.

Aunque la compañía había definido los principios de la nueva propuesta, todavía quedaba mucho trabajo por hacer. El equipo sólo tenía nueve meses para diseñar y realizar la reingeniería total de la cadena de valor de la administración de viajes. La primera tarea fue estructurar el proyecto. DaimlerChrysler seleccionó a TQ3 como gerente del proyecto, pues sabía que un consultor externo podría promover los cambios más agresivamente que un equipo interno. Reconociendo que era crítico obtener el apoyo de la junta directiva, el equipo del proyecto introdujo un programa de comunicación y reuniones regulares. Al mismo tiempo, sabían que la cooperación y la experiencia acumulada de los gerentes de viajes en todo el mundo era también vital.

Por esta razón, decidieron establecer dos organizaciones virtuales de consultoría formada por gerentes de viajes de Alemania, Europa y Asia, a los que involucraron en el proceso desde el principio.

### Utilizando la tecnología para revolucionar los viajes de negocio

Una vez estructurado el proyecto, el equipo empezó a desarrollar la solución, que desde entonces ha revolucionado los viajes de negocios en DaimlerChrysler y se ha convertido en un modelo a seguir como mejor práctica en la industria de viajes. La decisión de la compañía de trabajar con un equipo de proveedores ya había dado señales de ser un giro radical a lo habitual, sin embargo, en esos primeros días, pocos podrían haberse imaginado el alcance de los cambios que se iban a introducir. La tecnología se encontraba en el corazón de la nueva propuesta, pues sólo a través de ella podría impulsar la compañía los cambios necesarios en los procesos y aplicar las técnicas de administración de la cadena de suministro automatizada. La selección de SAP TM with Amadeus permitió a DaimlerChrysler crear un sistema completamente sin papel en el que todas las consultas, reservaciones de vuelos y hoteles, administración y reconciliaciones de gastos después de los viajes se pudieran realizar en línea.

## Principios rectores

### Solución estandarizada

La nueva solución debía funcionar en toda la empresa, a través de una intranet común

### Creada en base al concepto de e-Business y diseñada para ser más eficiente

Los procedimientos debían ser intuitivos, basados en Internet, no involucrar papel y estar disponibles para auto-servicio en el portal de los empleados

### Valor agregado

El sistema debía poder demostrar su impacto, reducir costos, mejorar el flujo de caja y el control de gastos, aumentar el cumplimiento de las políticas y ofrecer reportes ejecutivos detallados

### Escalable a nivel global

El programa tenía que ser escalable, tanto en términos de procesos, como de socios

### Desarrollada para la comodidad del viajero

La solución debía ser vista como útil y ventajosa para el viajero

## La gestión de viajes por Internet la clave de la transparencia

La tecnología también permitió a DaimlerChrysler pasar de una infraestructura centralizada y controlada, a un modelo descentralizado en el cual los empleados pueden tomar sus propias decisiones en lo que se refiere a sus viajes. Algunos estudios externos habían revelado que uno de los principales bloqueos en el proceso de gestión de viajes era la aprobación, a pesar de que en los sistemas de pre-aprobación únicamente se rechazaban, de media, un cinco por ciento de los viajes. Por lo tanto, la mayoría de las empresas estaban optando por un proceso caro y complicado para gestionar esos pocos casos excepcionales en los que los viajes no se aprobaban.

“Estos estudios fueron muy reveladores”, según Florian Tinnus, gerente de viajes de DaimlerChrysler y responsable de los procesos y sistemas. “Desde una perspectiva corporativa, estaba claro que habría sido más simple y eficiente gestionar los viajes considerados como no apropiados después del hecho”.

Como resultado, DaimlerChrysler decidió eliminar el proceso de aprobación de viajes por adelantado e introducir la posibilidad de auto-reservación. La empresa tenía también que lidiar con el tema de los anticipos, un sistema caro y basado en formularios de papel que requería una administración compleja, tanto para la gerencia, como para los empleados. Por eso, DaimlerChrysler también decidió permitir la aprobación vía web de los gastos, usando la solución SAP Travel Management with Amadeus para administrar ambos procesos.

Los gastos de viajes se gestionan ahora a través de un flujo electrónico, en el cual primero se escanean los recibos y luego se archivan digitalmente en un almacén de datos ligado al sistema SAP (para cumplir con las regulaciones de auditorías e impuestos). Sin embargo, la decisión de eliminar los anticipos hizo detonar un cambio aún más radical, al introducir una tarjeta de crédito corporativa para toda la compañía, con la que se pagan todos los gastos relacionados con viajes de negocios.

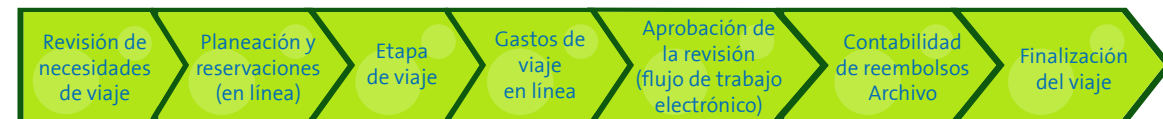
Aunque se emite a nombre de la empresa, la tarjeta está personalizada con el nombre de cada empleado, el cuál paga sus gastos por medio de su cuenta de banco personal. Esto requiere una disciplina rigurosa por parte del empleado y de la empresa. Por un lado, el empleado debe presentar sus reportes de gastos a tiempo mientras que, por el otro, la compañía debe transferir fondos a la cuenta del empleado a tiempo para cumplir con el pago.

## Re-ingeniería de procesos

### El proceso de viajes de negocios antes del lanzamiento



### El nuevo proceso de viajes de negocios después del lanzamiento



Paso en el proceso de viajes de negocios

Eliminación u optimización de un paso en el proceso

El nuevo proceso de viajes de negocios permite que exista un flujo de trabajo rápido, electrónico y sin papel.

Esta propuesta revolucionaria también representó cambios para los socios de DaimlerChrysler, quienes tuvieron que adaptar su tecnología y cultura para acomodar nuevos procesos. Para TQ3 representó nada menos que redefinir el papel tradicional de la empresa de gestión de viajes y desarrollar nuevas capacidades para atender nuevas demandas.

La creación del Centro de Servicios de Viajes fue clave para ello, al ser un punto único de contacto para todas las preguntas, reservaciones de viajes y reportes. Aunque el nuevo modelo requirió importantes inversiones, TQ3 decidió desarrollar estas nuevas capacidades. La creación de un sistema sin papel y de un almacén de datos cumplió con uno de los objetivos primarios de DaimlerChrysler para la reingeniería de su proceso de gestión de viajes: la transparencia de datos. El nuevo sistema hizo que esto fuera posible por medio de la introducción del “balance scorecard” (cuadro de mando integral), que permitió a la compañía administrar elementos operativos y estratégicos clave para el programa de viajes y, como consecuencia, gestionar los gastos de viajes corporativos mucho más de cerca.

## Lanzamiento del nuevo sistema de gestión de viajes

En mayo de 2001, el nuevo sistema estaba listo para pruebas, por lo que DaimlerChrysler seleccionó a 200 empleados para el piloto. Durante dos meses, el equipo del proyecto trabajó de cerca con los empleados para evaluar lo que funcionaba y lo que no, realizando modificaciones según fuera necesario. Para finales de julio, el sistema estaba listo para ser lanzado oficialmente a toda la empresa. En vez de adoptar un enfoque de “todo de golpe”, decidieron introducirlo de planta en planta. Desde un principio, el equipo reconoció la importancia de la buena comunicación y colaboró con consultores externos para desarrollar un programa que incluyera boletines corporativos, presentaciones, herramientas de aprendizaje y otros apoyos en línea.

## La evaluación de la Fase Uno — un éxito sin precedentes

Después de tres años de operación, DaimlerChrysler considera que la inversión estratégica ha sido un gran éxito.

En general, el sistema de gestión de viajes maneja aproximadamente 35,000 viajeros, que realizan unos 210,000 viajes por año, de los cuáles el 97 por ciento aproximadamente utiliza la tarjeta de crédito corporativa.

El Centro de Servicio de Viajes TQ3 en Stuttgart funciona plenamente y está completamente integrado con los procesos de la compañía (de hecho, TQ3 recuperó su propia inversión en tan sólo dos años y ahora tiene mejores tasas de costo/eficiencia en Stuttgart que en ningún otro lado, lo que demuestra la filosofía ganar-ganar que comparte DaimlerChrysler al trabajar con sus proveedores). El Centro administra un volumen de alrededor de 75 por ciento de un promedio de 900 reservaciones por día, mientras que el resto se gestiona en línea.

“El cumplimiento de las políticas de la empresa aumentó dramáticamente, del 50 por ciento bajo el antiguo sistema de pre-aprobaciones, a más del 90 por ciento en 2004,” explica Tinnus. “En general, logramos un ahorro en costos directos de unos US\$5.6 millones al año, mientras que los costos indirectos, o los costos de “procesamiento” por viaje, se redujeron en más de 50 por ciento”.

## El cuadro de mando integral (balanced scorecard) de los viajes de negocios en DaimlerChrysler

Permitió alcanzar una gran transparencia en base a los indicadores clave de desempeño en los viajes de negocios, como muestran los ejemplos siguientes a lo largo de las cuatro perspectivas clásicas del cuadro de mando integral:

### Financiera:

Nivel de cancelaciones con aerolíneas, desempeño de aerolíneas y Centro de Servicio de Viajes

### Clientes:

Nivel de cumplimiento servicio y soluciones

### Procesos:

Número de quejas, tiempo de duración del ciclo y proceso de gastos de viajes

### Estrategia:

Cumplimiento de la política de viajes e índice de “bypass” (o cambio de proveedores)

## Los beneficios de SAP TM con Amadeus e-Travel

- Reservas que se realizan personalmente, y de manera integrada, y gastos de viajes a través de un flujo de trabajo electrónico, rápido y sin papeles
- Sincronización completa de las transacciones en línea y fuera de línea, apoyando la filosofía de un sólo punto de contacto y un sólo lugar de compras para el viajero Un depósito consolidado de datos ofrece transparencia en la gestión de viajes, así como mayor control y reportes detallados
- Creación de perfiles únicos en SAP y exportación de los mismos al sistema de distribución global (GDS)
- Integración perfecta con los sistemas existentes de recursos humanos y finanzas de DaimlerChrysler:
  - Actualización semanal automatizada y sincronización de datos de RH y cambios realizados
  - Alimenta sistemas financieros, tanto para contabilidad como para reembolsos

**El impacto del nuevo sistema de gestión de viajes en los empleados**

De	A
Selección individual de múltiples agencias de viaje	Una compañía de gestión de viajes
Relación con agencias de "nosotros y ellos"	Asociación estratégica
Ofertas de servicio fragmentadas	Un sólo Centro de Viajes TQ3
Reservaciones telefónicas	Reservaciones en línea
Aprobación antes del viaje	Monitoreo posterior al viaje
Adelantos de caja / dinero en efectivo	Una sólo tarjeta de crédito corporativa
Las preferencias personales dictan la selección de aerolíneas y hoteles	Negociación de proveedores preferenciales y "mejores ofertas"

**Capacidades requeridas por TQ3 para entregar la solución**

- Gestión e implementación de proyectos
- Helpdesk para usuarios involucrados en el proceso de viajes de negocios
- Motor para reservaciones en línea SAP
- Personalización del motor de reservaciones en línea SAP
- SAP Travel Expense (gastos de viajes)
- Lanzamiento e implementación, incluyendo capacitación a usuarios y demostraciones
- Interfaz de administración con Amadeus e-Travel

**Fase Dos**

**Mejoramiento en la cadena de Valor de los Viajes corporativos**

Siguiendo la propuesta clásica de gestión de la cadena de suministro, ahora DaimlerChrysler estaba posicionada para entrar en la Fase Dos, en la que tanto TQ3 como Amadeus e-Travel seguirían siendo socios esenciales.

"El mundo ha avanzado mucho en los tres años que han pasado desde que implementamos nuestro revolucionario programa de gestión de viajes", explica Tinnus. "Ahora, necesitamos modificarlo y adaptarlo a las tendencias de la industria de los viajes".

En la Fase Uno, la compañía realizó la re-ingeniería y optimizó el proceso de la cadena de suministro internamente, además de establecer la red de socios estratégicos. Con base en esta red, DaimlerChrysler seguirá evaluando los desarrollos en el mercado, con la consultoría de otros socios relevantes en el mercado.

"La única manera de que la compañía desarrolle un punto de vista informado del panorama completo en lo que se refiere a los viajes de negocios, es hablando con los expertos en viajes", comenta Tinnus. "En la Fase Dos, nos veremos beneficiados del conocimiento disponible dentro de la red estratégica de socios y podremos extender nuestra visión de la cadena completa de suministros".

Nuestro objetivo es formar una organización virtual con socios y extender su alcance más allá de su compromiso inicial. Un resultado importante de la Fase Dos será transferir el conocimiento adquirido y aplicarlo inteligentemente a proyectos específicos, como el de

integrar directamente a los proveedores clave en el proceso de reservaciones en línea, con base en el desarrollo tecnológico de Amadeus e-Travel, y el de construir una visión multi-dimensional de los datos de viajes.

Los socios del proyecto anticipan con confianza que la Fase Dos producirá beneficios para todos los participantes en la organización virtual.

"La segunda fase marcará otro hito", explica Tinnus. "Con ella, se mejorará la transparencia del proceso de viajes al expandir e integrar los procedimientos actuales de análisis de datos y las herramientas para crear un almacén de datos de viajes".

El almacén de datos de viajes es una solución de Enterprise Business Intelligence (inteligencia de negocios) que integra datos de distintas fuentes y permite que la organización de gestión de viajes de la empresa pueda depurar aún más los informes.

En un esfuerzo continuo por agregar valor al programa de viajes de DaimlerChrysler, TQ3 y Amadeus e-Travel implementarán OTEDIS, una tecnología innovadora para el programa de hoteles de la empresa. OTEDIS permitirá agregar más información de hoteles independientes al proceso de reservaciones en línea, lo que facilitará que el viajero disfrute de opciones más apropiadas para sus viajes de negocios, sin comprometer los procesos estándar de la compañía.

**Control sobre el componente de hoteles del programa de viajes:**

DaimlerChrysler ha invertido ampliamente en los factores que determinan la selección de viajeros, realizando unas 4,000 entrevistas al año. Actualmente, 87 por ciento de los hoteles que usan son hoteles disponibles en GDSs. El porcentaje va en aumento. Del 13 por ciento restante de hoteles que no están en GDSs, el porcentaje se está reduciendo aún más. Sin embargo, algunos hoteles que no están en los GDSs son esenciales. La red estratégica de socios, por lo tanto, se dedicará a integrar estas propiedades no GDS en el proceso de viajes de DaimlerChrysler.

**mySAP ERP**



La nueva plataforma ofrecerá un enlace tecnológico a cada uno de los socios, creando una verdadera cadena de valor a lo largo de toda la red del cliente, proveedor de tecnología y proveedor de servicios de viajes.

Por si fuera poco, DaimlerChrysler espera lograr mejoras en los procesos y ahorros en los gastos con la introducción de mySAP ERP. "Los viajeros se verán beneficiados por una nueva interfaz en línea, a través de la cual esperamos lograr aún más mejoras en los procesos y ahorros en los gastos", explica Tinnus.

A pesar de la tendencia de integrar las compras de viajes corporativos en un sólo punto, los análisis del mercado y estudios internos indican que la reducción en la complejidad de los sistemas en línea es de suma importancia. La nueva interfaz, desarrollada e implementada en sociedad con Amadeus e-Travel y SAP, será más intuitiva, fácil de usar y ofrecerá a los usuarios mayor transparencia, así como fuentes útiles de información de viajes.



**DaimlerChrysler reconoce que aún falta mucho por hacer.**

"Todavía nos queda camino por recorrer para optimizar la cadena de valor de viajes completamente", admite Tinnus. "Sin embargo, la red de asociación a largo plazo que hemos establecido con los participantes líderes en la industria del viaje, nos permitirá alcanzar nuestros objetivos estratégicos".

La compañía tiene como meta mantenerse como el punto de referencia en lo relativo a la eficiencia en viajes corporativos en todo el mundo. Para otras compañías con objetivos estratégicos parecidos, el establecer una relación de confianza con sus socios, es la única manera de salir adelante.