

Más allá del control de costes: la agenda del director financiero para los viajes de empresa



Informe preparado por CFO Europe Research Services en colaboración con Amadeus

Más allá del control de costes:

la agenda del director financiero para los viajes de empresa

Informe preparado por CFO Europe Research Services en colaboración con Amadeus

Más allá del control de costes: la agenda del director financiero para los viajes de empresa es una publicación de CFO Europe Research Services, 25 St. James's Street, Londres SW1A 1HG, Reino Unido. Las consultas y peticiones deben dirigirse a Jason Sumner, en el teléfono +44 (0)207 576 8000 o en la dirección de correo electrónico jasonsumner@cfoeurope.com.

CFO Europe Research Services forma parte de CFO Publishing Corporation, que edita la revista CFO y las publicaciones CFO en EE.UU., Asia, China e India. CFO Publishing forma parte de The Economist Group.

SEPTIEMBRE DE 2008

Copyright © 2008 CFO Publishing Corp., responsable exclusivo de sus contenidos. Reservados todos los derechos. Se prohíbe la reproducción, almacenamiento en sistemas de recuperación o transmisión total o parcial, en cualquier formato o medio, sin autorización por escrito.

Índice

Acerca de este informe	2
Resumen y principales conclusiones	2
Sección 1 — Coste frente a calidad: la agenda de viajes del director financiero	4
Instantánea: justificación del presupuesto de viajes en Sightsavers	7
La cuestión del tiempo: ¿Es la productividad una prioridad?	8
Luz verde: los viajes y el medioambiente	9
Sección 2 — Una mayor integración: una visión de los viajes en la empresa	10
Caso práctico: la perspectiva unificada de Affinity Insurance	11
Sección 3 — La combinación perfecta: cómo impresionar al director financiero	12
Hablando en lenguaje financiero: principales sugerencias para gestores de viajes	14
Conclusión	15
Metodología del estudio	16
Perspectiva del patrocinador del estudio	17

Resumen

En la última década, el incremento de herramientas para realizar reservas online y los portales que ofrecen comparativas de precios, así como la evolución tecnológica en generación de informes y reembolsos de gastos, han revolucionado la gestión de viajes de empresa. Estos avances han permitido ahorrar costes, obtener mayor diversidad de opciones y más productividad, y han mejorado la experiencia personal de los ejecutivos que viajan.

El estudio revela exactamente dónde desean los directores financieros que los gestores de viajes concentren sus esfuerzos de control de costes

Los gestores de viajes conocen las oportunidades desde hace tiempo. Pero, ¿qué ocurre con los directores financieros que, al fin y al cabo, son quienes toman las decisiones en materia de inversión en nuevas tecnologías y métodos de trabajo?

Este informe viene a confirmar que los departamentos financieros abordan la gestión de viajes fundamentalmente a través del prisma de control de costes. La posibilidad de ahorrar siempre captará la atención de los directores financieros, y si bien el control de los costes discrecionales ha sido en cierta medida importante, no cabe duda de que para muchas empresas ha resultado fundamental a medida que crecen los costes fijos y la incertidumbre económica arroja dudas sobre el crecimiento de los ingresos.

El estudio revela exactamente dónde desean los directores financieros que los gestores de viajes concentren sus esfuerzos de control de costes.

> Acerca de este informe

En julio de 2008, CFO Europe Research Services, una división de CFO Publishing y parte de The Economist Group, inició este proyecto de investigación con Amadeus en el curso del cual se recabó la opinión de directivos financieros sobre la gestión de viajes.

El informe está basado en los resultados de una encuesta electrónica a más de 120 directivos financieros de EE.UU., Europa y Asia, así como en entrevistas e profundidad a ejecutivos de las siguientes empresas:

- Affinity Insurance Services (Aon)
- eBuilder
- Logica
- McCann World Group
- Sightsavers International
- Swiss Re

CFO Europe Research Services y Amadeus definieron conjuntamente el ámbito del estudio. Queremos agradecer a Amadeus, que ha financiado el proyecto y la publicación de nuestras conclusiones, y a todo su equipo sus aportaciones y apoyo. Dentro de CFO Europe Research Services, Emily Williamson ha sido la encargada de redactar el informe y realizar las entrevistas. Jason Sumner ha dirigido el proyecto y ha editado el informe.

Gracias también a todos los ejecutivos que dedicaron su tiempo a compartir con nosotros sus puntos de vista.

Por ejemplo, los sistemas informáticos que proporcionan una visión unificada de los gastos de viaje —y que refuerzan la posición de la empresa en su conjunto frente a los proveedores— gozarán del favor de los departamentos financieros. Además, hemos observado que algunos de estos directivos miran más allá de los costes al tomar decisiones en materia de viajes relacionadas con la adopción de herramientas más innovadoras, las consideraciones de productividad y la agenda medioambiental.

En todo el informe hemos destacado las principales diferencias regionales entre Europa, Asia y EE.UU., allí donde se producen.

A continuación presentamos las principales conclusiones del informe:

Es posible gestionar mejor los costes de viaje

Mientras que el 60% de los encuestados considera que la gestión de los costes de viaje es muy importante, menos de la mitad manifestó que sus empresas los gestionan bien o muy bien. Y a pesar de percibir su importancia, los ejecutivos financieros señalaron que la gestión de estos costes ha hecho, por el momento, una aportación mínima a la gestión de costes generales de sus empresas.

Los directores financieros aseguran que los gestores de viajes deben priorizar la productividad de los empleados

Los costes no son el único factor que algunos directores financieros toman en consideración. Prácticamente las dos terceras partes de quienes respondieron a la encuesta deseaban que los gestores de viajes ayudasen a los empleados a ahorrar tiempo en sus salidas. Y el 45% manifestó su deseo de que los gestores de viajes se centrasen en la productividad de los empleados al reservar viajes.

En general, los directores financieros todavía no están convencidos de las ventajas de los viajes respetuosos con el medioambiente

Exige un considerable grado de ambivalencia en lo que respecta a las políticas de viajes respetuosos con el medioambiente: más de la mitad de los encuestados no ven en ellas ninguna ventaja empresarial. No obstante, algunas empresas —en especial las altamente reguladas o las que tienen que mantener una reputación de respeto al medioambiente— sí tienen en cuenta estas consideraciones. Presentamos ejemplos de empresas que han convertido la cuestión ecológica en

una de sus principales inquietudes porque sus inversores y clientes esperan eso de ellas.

Los directores financieros desean integrar las herramientas informáticas con los sistemas ERP, de RR.HH. y de gestión de gastos

Es posible que el objetivo sea la integración, pero las empresas que han respondido están lejos de lograrlo. Por ejemplo, prácticamente las tres cuartas partes de los encuestados consideran que la integración de los sistemas de gestión de viajes con los sistemas de gestión de gastos es muy importante, pero menos del 20% indicó que los dos sistemas estén “altamente integrados”.

Los gestores de viajes deberían centrarse en mejorar las relaciones con los proveedores

Casi tres de cada cuatro encuestados afirmaron que reforzar la posición de la compañía frente a los proveedores de viajes era importante o muy importante, pero solamente el 36% manifestó que sus empresas estuviesen llevando este asunto bien o muy bien. La encuesta revela que los directores financieros creen en las economías de escala. Los sistemas de TI (tecnología de la información) que proporcionan una visión unificada de los viajes en toda la organización colocan a las empresas en una posición de fuerza frente a los proveedores.

Por último, analizamos cómo pueden los gestores de viajes utilizar este estudio para justificar la inversión en tecnologías nuevas y mejoradas, que podrían beneficiar al departamento de viajes y, en última instancia, a todos los empleados de la empresa. Este informe posiblemente anime a los gestores de viajes a adoptar una perspectiva más amplia de la que están habituados y a cuestionarse en qué medida los nuevos sistemas podrían cumplir los objetivos que persiguen los directores financieros.

Sección 1 — Coste frente a calidad

la agenda de viajes del director financiero

Los ejecutivos financieros creen que podrían y deberían gestionar mejor los costes de viaje, pero el estudio demuestra que ahorrar en esta materia no es su única preocupación.

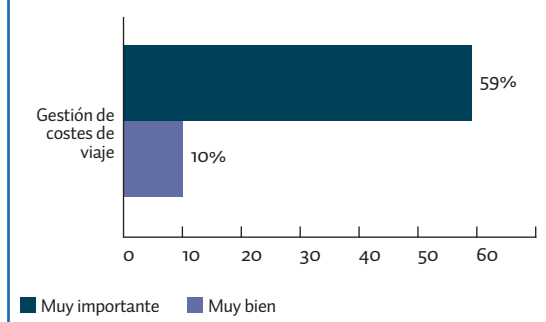
Los resultados de la encuesta confirman que el control de costes siempre está presente en la agenda financiera. Prácticamente el 60% de los encuestados consideró que la gestión de los costes de viaje era muy importante. Cuando se les preguntó en qué creían que debían centrarse los gestores de viajes, el 80% seleccionó ahorros de costes “inmediatos”. Además, el 62% también expresó sus preferencias por ahorros de costes “a más largo plazo”

No obstante, hasta ahora parecía que el ahorro de costes de viaje no había tenido demasiadas repercusiones en la gestión de costes globales. Por ejemplo, las tres cuartas partes de los equipos de gestión que participaron en la encuesta señalaron que en los dos últimos años habían dedicado más esfuerzo a la reducción general de costes. Al mismo tiempo, un porcentaje similar de directivos dijo que el ahorro en viajes ha contribuido mínimamente a los programas de control de costes.

Por otra parte, la encuesta demuestra que hay más margen para conseguir los ahorros de costes en viajes que los directores financieros dijeron que querían. Menos del 40% afirmó que sus empresas gestionan bien los costes de viaje, y solamente el 10% que lo hacen muy bien. (Véase el Diagrama 1.) Incluso entre aquellas empresas en las que los viajes son uno de sus tres costes más altos, solamente una tercera parte cree que se están gestionando bien o muy bien.

De acuerdo con estos resultados, si los ejecutivos financieros pudiesen gestionar mejor los costes de viaje, estos podrían representar una mayor proporción del programa general de control de costes. Y esto suscita un interrogante: ¿cuáles son los programas, sistemas o herramientas de gestión de viajes que los directores financieros creen que podrían utilizar para conseguir tal ahorro?

> Diagrama 1 – Importancia frente a efectividad en la gestión de los costes de viaje



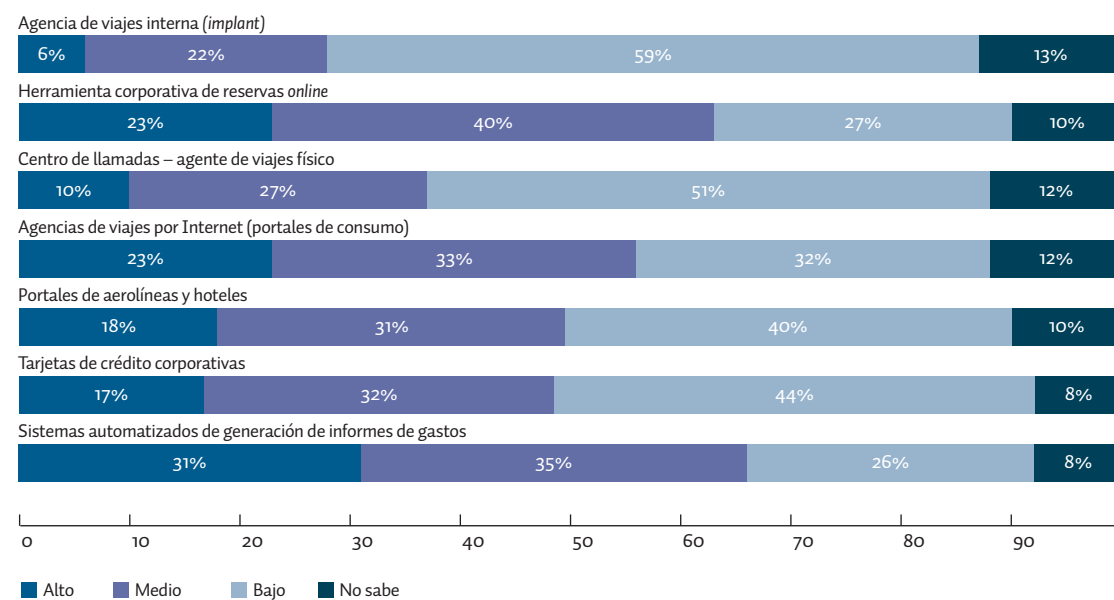
Herramientas de viajes: ¿cuán económicas son?

De los diversos programas, sistemas informáticos y herramientas que les pedimos que clasificasen, casi las dos terceras partes de los directores financieros señalaron que los sistemas que generan automáticamente informes de gastos y la herramienta de reservas corporativa tienen un potencial medio-alto de ahorro de costes. (Véase el Diagrama 2). Michael Casati, vicepresidente de Logística de Swiss Reinsurance Company (una reaseguradora internacional) se ha fijado como objetivo reducir el volumen de gastos de viaje en unos 10 millones de euros en 2009, y una de las maneras en que espera conseguirlo es implantando en todo el mundo la herramienta de reservas online. “Esto nos ayudará a reducir los costes de las comisiones por transacción en un 80%”, manifestó. El objetivo es alcanzar una de adopción global del 98% hasta finales de 2009

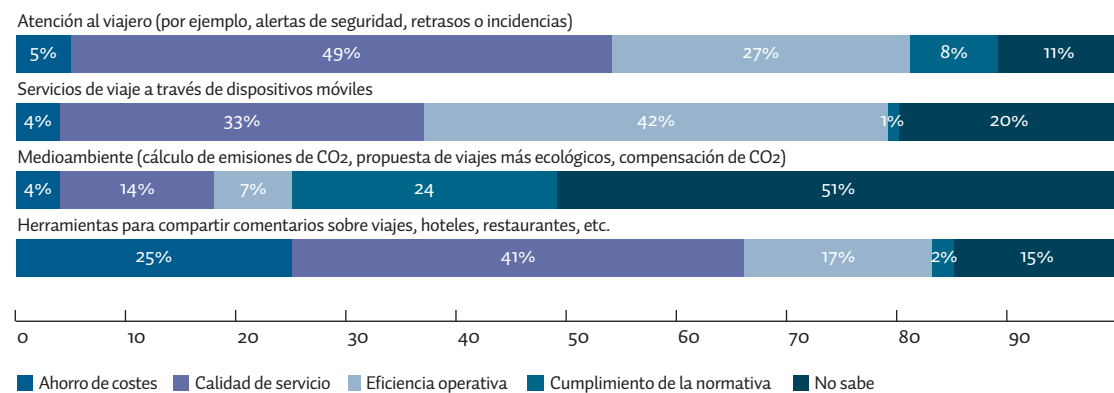
El nuevo mundo de las reservas directas online ha cambiado la manera en que los directores financieros consideran el papel de las agencias de viaje. El Diagrama 2 muestra que el 59% de los directores financieros consideró que las agencias de viajes internas (implants) tenían un bajo potencial de ahorro de costes. Según señaló Bengt Wallentin, consejero delegado de eBuilder, un desarrollador de procesos empresariales automatizados de Suecia: “Los servicios que queremos que nos preste la agencia de viajes han cambiado drásticamente. Necesitamos más servicios de valor añadido. Por ejemplo, saber qué vacunas necesitamos, en lugar de limitarse a reservar billetes, ya que eso podemos hacerlo nosotros mismos”.

Cuando se trata de otros servicios de viaje, los directores financieros califican sus ventajas operativas y de

> Diagrama 2 – De cada uno de los siguientes programas, sistemas y herramientas, indique el potencial de ahorro de costes aproximado para su organización.



> Diagrama 3 – En su opinión, ¿podrían los siguientes servicios de viaje beneficiar a su empresa de alguna de las maneras indicadas?



calidad de servicio mucho más alto que su potencial de ahorro de costes. (Véase el Diagrama 3). Como puede verse en este diagrama, los encuestados consideraron que las herramientas de valoración (para compartir comentarios, opiniones y recomendaciones sobre alojamientos, restaurantes, líneas aéreas, etc.) ofrecían el mayor potencial de ahorro de costes de todos los nuevos servicios de viaje. Esta conclusión podría sorprender a algunos gestores de viajes, quienes a veces se preocu-

pan por el hecho de que las herramientas para compartir comentarios son contrarias a las políticas de viajes de sus empresas, por ejemplo desviando

volúmenes hacia proveedores no preferentes. El porcentaje de encuestados que consideraba que las herramientas para compartir comentarios ofrecían potencial de ahorro de costes era mayor entre los estadounidenses que entre los europeos (36% frente a 19%). No obstante, debe

señalarse que si tomamos el conjunto de los encuestados, el potencial de ahorro de costes percibido de las herramientas para compartir comentarios era superado, con mucho, por las ventajas percibidas en materia de calidad de servicios, una opción seleccionada por el 41% de los encuestados. Los entrevistados demostraron exactamente en qué aspectos muestran una preferencia por la calidad del servicio:

- George Yeoh, vicepresidente ejecutivo y director financiero para Asia-Pacífico de McCann WorldGroup, una agencia internacional de marketing, explicó que su empresa cuenta con una página de comentarios en su intranet. “Examinamos las recomendaciones y, si son razonables, tomamos medidas basándonos en ellas”, explicó. “Por ejemplo, algunos de los hoteles designados pueden estar lejos del lugar al que se dirige los empleados. Quienes se alojan en ellos lo saben mejor que nosotros, así que tomamos nota de esas recomendaciones y en la siguiente ronda de negociaciones no los incluimos en la lista de hoteles”.
- Ernie Caponetti, vicepresidente ejecutivo de Operaciones de Affinity Insurance Services (una empresa del Grupo Aon), también aprecia los méritos de una herramienta para compartir comentarios. Por el momento, la empresa pide valoraciones de los viajes de manera anecdótica y ad hoc. “Creo que una herramienta de este tipo permite responder a ciertas cosas y solucionarlas de manera un tanto más preventiva”, explicó.
- Bengt Wallentin, de eBuilder, explica por qué algunos directores financieros pueden ser escépticos acerca del potencial de ahorro de costes de las herramientas para compartir comentarios: son demasiado subjetivas y, en su opinión, no tienen demasiado peso en la empresa a la hora de negociar con los proveedores. “Puedes preguntar a dos personas qué piensan de un hotel y, en la misma situación, pueden evaluarlo de manera diferente”, explicó. “Necesitamos también una red de medición imparcial. Intentamos apuntar más a la racionalización de costes y al cumplimiento de las normas. Se trata de aquellas

cosas indiscutibles que podemos utilizar al negociar contratos con nuestros proveedores”.

- James Scott, director financiero para operaciones de subcontratación de Logica, un proveedor de servicios empresariales e informáticos, coincide: “Los comentarios son informales. Si alguien vive una experiencia terrible, lo dirá a quienes reservan nuestros viajes. No estoy seguro de en qué medida una herramienta así podría sernos realmente de ayuda desde un punto de vista financiero. Obviamente, podemos retirar hoteles infestados de pulgas y asegurarnos de no enviar allí a nuestros clientes. Pero si alguien ha tenido una mala experiencia en un vuelo, una comida inaceptable, un asiento roto o su vuelo se retrasó tres horas, no estoy particularmente interesado. Eso es algo que el afectado o quienes nos reservan los billetes tienen que resolver con la línea aérea”, manifestó.

Calidad: ¿hasta qué punto puede sacrificarse en nombre del ahorro de costes?

De nuestras conversaciones con directores financieros, se desprende que han estado evaluando otros modos de ahorrar dinero en los viajes. Uno de ellos ha sido establecer un umbral de calidad de los viajes con dos niveles: uno para viajes de empleados o reuniones internas, y otro para actividades y reuniones.

McCann Group ha cambiado recientemente sus normas sobre vuelos en clase business como respuesta al aumento de los precios del carburante y la inflación. Según Yeoh, “la norma era que se viajaba en business cuando el vuelo era de más de tres horas; ahora, lo hemos aumentado a cinco horas. Así que los vuelos a países cercanos son todos en clase turista”.

Scott señala que Logica ha impuesto estrictas restricciones a los viajes en business: “Somos muy estrictos en las clases de vuelos que los empleados pueden utilizar. Tienen que viajar en turista prácticamente a todos lados, salvo si se trata de un vuelo de largo recorrido, como por ejemplo a la India. Si el vuelo tiene una duración de menos de ocho horas, ningún miembro del personal puede viajar en otra clase que no sea turista”.

No obstante, como señala Ernie Caponetti de Affinity Insurance, existe un nivel mínimo admisible en lo que respecta a hoteles. “Si se trata de una reunión interna o de una visita a una delegación, todo lo que se necesita es un lugar que ofrezca lo básico en cuanto a calidad. No obstante, si se trata de reuniones con clientes, la calidad es fundamental. No podemos sacrificar la calidad”.

McCann también considera que la empresa no puede sacrificar la calidad de servicio. Eligió a Cathay Pacific como proveedor preferente, en lugar de a sus competidores más económicos, porque: “Tienen vuelos directos desde Hong Kong a todos los países de la región y del mundo... Son más cómodos y eficientes”, explicó Georges Yeoh. Obviamente, la productividad de los empleados es otro coste de viaje, aunque indirecto, como veremos más adelante en esta sección.

Búsqueda de alternativas a los viajes

Además de los sistemas informáticos y herramientas que reducen los costes totales de los viajes, algunas empresas recortan costes reduciendo la necesidad de viajar. Por ejemplo, hacia finales del año pasado, Logica Outsourcing había reducido un 15% sus gastos mensuales de viajes pidiendo a su personal que los limitase. “Si recurres a medidas como el cambio de horarios de salida y de aeropuertos, posiblemente puedas ahorrarte un 5%. Si quieres ahorrar entre un 15 y un 20%, hay que hacer que la gente deje de subirse a un avión. Hay que imponer medidas como el uso del teléfono o de las videoconferencias, o planificar viajes trimestrales en lugar de mensuales. Es una cuestión de actitud. Ves que la gente empieza a concienciarse de su responsabilidad de ahorrar dinero y de ser sensato”, explica Scott.

McCann también está pidiendo a su personal que sustituya los viajes por otros métodos de comunicación. “Estamos instaurando las conferencias web de manera muy seria para que la gente reduzca los viajes y utilice con más frecuencia esta herramienta”.

De manera similar, Swiss Re tiene previstos menos viajes para 2009 y está promoviendo las videoconferencias y conferencias web. La empresa tiene unas 200 salas de videoconferencia y en 2007 celebró unas 24.000 conferencias web, cifras que, según Casati, serán más altas este año y el próximo.

Caso práctico: Justificación del presupuesto de viajes en Sightsavers ¿Cómo pueden las empresas racionalizar más cuando los costes de viaje están ya al mínimo?

Sightsavers International, una ONG que lucha contra la ceguera en países en desarrollo, ya exige a su personal que viaje en turista y reserve los vuelos más económicos. Para finales de este año, explica Petra Ingram, directora financiera y de servicios de apoyo de Sightsavers, tiene previsto realizar una revisión de los viajes con el objetivo de sacar el máximo partido de cada uno de ellos.

“Queremos seguir mejorando nuestros procesos, y dichas mejoras probablemente tengan que ver más con el aspecto del valor que de los costes”, explica. Así, se tendrán en cuenta cosas como la manera en que se reserva el viaje, el número de personas que viajan y cómo comparten las ventajas del viaje con otros. Por ejemplo, con “documentación que justifique el viaje, sus referencias, el informe posterior al viaje, etc., para asegurarnos de que el resultado ha justificado el gasto”, señala Ingram.

Ingram también prevé una base de datos de viajes vinculada al calendario de actividades de Sightsavers. De ese modo, “sabremos quién viaja. Y, si por ejemplo, viajo a Bangladesh, puedo averiguar si puedo hacer algo en lugar de otra persona mientras estoy allí. Esto contribuye a sacar mayor partido al viaje y a evitar traslados innecesarios”, señala.

La cuestión del tiempo: ¿Es la productividad una prioridad?

Los directores financieros se muestran interesados en las mejoras de productividad, pero no necesariamente tienen las herramientas para medirla.

Prácticamente las dos terceras partes de los directores financieros encuestados apuntaron que los gestores de viajes deberían demostrar que sus programas de viajes resultaban más efectivos ahorrando tiempo a los empleados. Y el 45% manifestó que en los dos años siguientes les gustaría que los departamentos de viajes de sus empresas se centrasen en la productividad de los empleados al realizar las reservas. Asimismo, para más de las dos terceras partes de los encuestados, la productividad de los empleados debería ser un objetivo entre moderado e importante al preparar el viaje. (Véase el Diagrama 4).

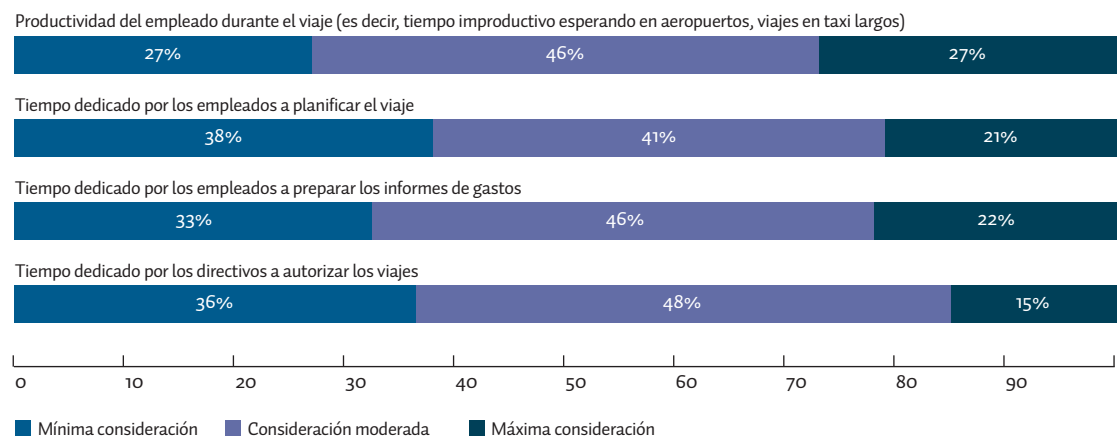
El tiempo es dinero. Preguntamos a los directores financieros si estarían dispuestos a invertir en nuevas herramientas que les permitiesen medir la productividad de los empleados. Algunos, como Caponetti, creen que sería difícil justificar este tipo de inversión: “En comparación con otras opciones de inversión, creo que para mí sería difícil considerarlo más prioritario que algo que estuviese mucho más relacionado con la actividad de la empresa. Si se piensa en ello como algo aislado, creo que es fácil justificar en qué medida [la medición de la

productividad durante los viajes] resultaría útil, pero sería difícil evaluar si va a ser un tema prioritario en comparación con otros posibles usos de la inversión”, explicó.

Después de todo, prosiguió “si lo comparamos con, digamos, cinco o diez años atrás, es mucho más fácil ser productivo durante el denominado tiempo de inactividad” gracias a los Blackberry y a los portátiles. “Probablemente haya más tolerancia hacia el tiempo de inactividad porque las herramientas que tienes a tu disposición te permiten seguir siendo productivo”.

McCann World Group ofrece otra visión sobre la medición de la productividad. En lugar de medir el tiempo que un empleado dedica a viajar, la empresa mide la eficacia global de un proyecto: “Solo medimos la productividad indirectamente, sobre la base del tiempo asignado a la tarea. Todo empleado que viaja tiene que cargar el tiempo al cliente. Si alguien ha estado sentado en casa y no ha cargado al proyecto nada del tiempo facturable, resultará que no ha sido productivo durante el mes”, señala Yeoh, director financiero de McCann.

> **Diagrama 4 – Indique en qué medida las siguientes consideraciones son tenidas en cuenta en las políticas de contratación de viajes de su empresa**

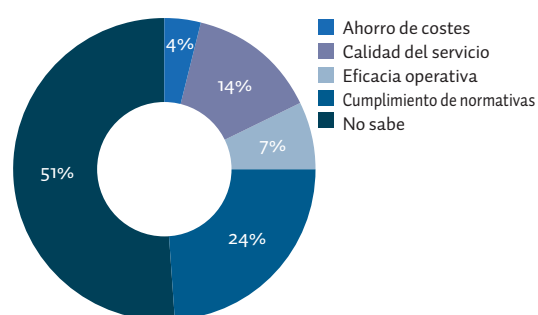


Luz verde: los viajes y el medioambiente

La encuesta demuestra ambivalencia por parte de los directores financieros hacia las cuestiones medioambientales. En esta sección nos centramos en los viajes respetuosos con el medioambiente y vemos por qué el tema es más importante para algunas empresas que para otras.

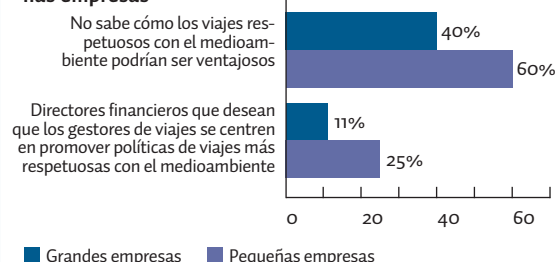
Más de la mitad de los encuestados no sabían cómo un viaje más respetuoso con el medioambiente podría beneficiar a sus empresas, una proporción muy superior a la cuarta parte que manifestó que supondría un mejor cumplimiento de la normativa. (Véase el Diagrama 5.)

> **Diagrama 5 – ¿En qué medida los viajes respetuosos con el medioambiente podrían beneficiar a su empresa?**



En las empresas más pequeñas (es decir, aquellas con facturación inferior a los 500 millones de dólares), el porcentaje de “No sabe” alcanza casi el 60%. En las más grandes (las que facturan más de 500 millones), casi el 40% de los encuestados seleccionó ‘No sabe’. En consecuencia, parece que las empresas más grandes están más concienciadas sobre las ventajas de los viajes respetuosos con el medioambiente. No obstante, más encuestados de las pequeñas (25%) que de las grandes empresas (11%) manifestaron que desearían que los servicios de viaje promoviesen políticas más respetuosas con el medioambiente en los dos próximos años, en comparación con el 19% del total de quienes respondieron a la encuesta (véase el Diagrama 6).

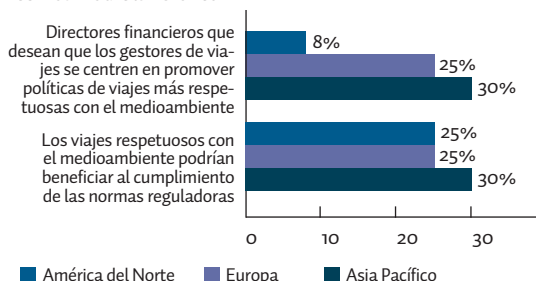
> **Diagrama 6 – Comparativa de la actitud hacia los viajes respetuosos con el medioambiente entre grandes y pequeñas empresas**



Los viajes respetuosos con el medioambiente son una consideración menor para los encuestados estadounidenses. Sólo el 8% de ellos manifestó desear servicios de viaje centrados en la promoción de políticas más “verdes”, en comparación con el 25% de encuestados europeos y un porcentaje similar de los asiáticos. (Véase el Diagrama 7.) En la estadounidense Affinity Insuran-

ce, encontramos un fiel reflejo de este resultado. Caponetti señaló que las consideraciones ecológicas nunca entraron en juego en lo que a viajes se refiere. Por otro lado, cuando pasamos a la cuestión de cumplimiento de normativas, un porcentaje de encuestados estadounidenses, europeos y asiáticos señaló que sería prudente considerar el impacto ambiental de los viajes. (Véase el Diagrama 7.)

> **Diagrama 7 – Respuesta regional a los viajes respetuosos con el medioambiente**



Como puede verse en el Diagrama 5, solamente el 4% de los encuestados consideró que los viajes respetuosos con el medioambiente podrían generar ahorros de costes. No obstante, Casati, de Swiss Re, tiene previsto vincular una reducción de emisiones de CO₂ con una reducción de gastos de viaje. “Todas las divisiones deberán reducir sus emisiones de CO₂ en un 25% en 2009. Esta información se comunicará en informes anuales y trimestrales. En última instancia, la reducción de emisiones de CO₂ está directamente relacionada con el ahorro de costes” porque reducirá el volumen de tráfico aéreo.

eBuilder, un desarrollador de procesos empresariales automatizados, también se ha fijado como objetivo los viajes respetuosos con el medioambiente. ¿Por qué? Porque eso es lo que esperan sus clientes e inversores. “Cada vez más clientes, parte de los cuales se sitúan en el sector público, se verán obligados a hacer negocios con empresas respetuosas con el medioambiente”, explica su consejero delegado, Bengt Wallentin.

Con oficinas en todo el mundo, como por ejemplo delegaciones de ventas en Pekín y Sidney, eBuilder dedica el 7% de su facturación anual a los viajes. Wallentin pretende reducir esta cifra al 5% en los próximos dos años y, de ser posible, vincular esta iniciativa a los objetivos de emisiones de CO₂ de la empresa.

Yeoh también entiende la necesidad de demostrar concienciación ecológica. “En nuestra memoria anual destacamos el hecho de que somos una empresa respetuosa con el medioambiente, por lo que creo que se trata de algo que tenemos que tomarnos más en serio”

Sección 2 — Una mayor integración: una visión de los viajes en la empresa

Los departamentos financieros desean contar con una visión unificada de los viajes, pero se ven obstaculizados por la falta de integración con otros sistemas informáticos.

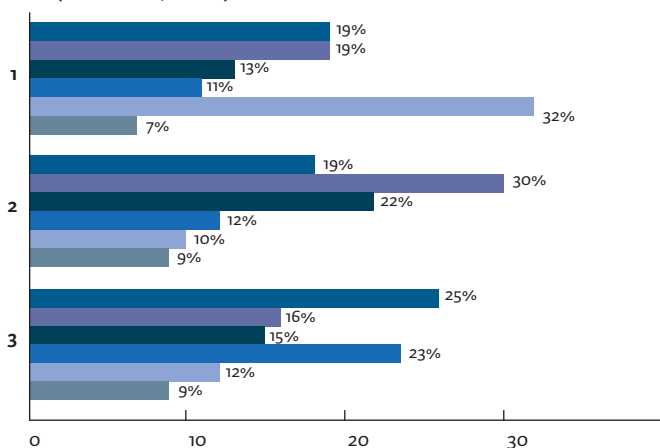
Pedimos a los directores financieros que enumerasen las tres ventajas más importantes de contar con una visión exacta de los gastos de viaje de toda la organización. El primer lugar lo ocupó la posibilidad de recomendar a las empresas cómo mejorar la rentabilidad, lo cual encaja con la prioridad de generar ahorros de costes inmediatos que vimos en la Sección 1. La posibilidad de realizar un seguimiento por proyecto o por

exacta y unificada de los viajes. Tiene sentido: cuanto mayor el número de viajeros, mayores descuentos pretenden conseguir.

Ernie Caponetti, de Affinity Insurance, es fiel reflejo de esta opinión. “[Una visión unificada de los viajes] permite un análisis más detallado para detectar dónde se producen los mayores gastos, lo que puede utilizarse como base para seleccionar proveedores preferentes. Sin duda, esto nos aporta mayor ventaja a la hora de negociar contratos con los proveedores preferentes, ya que podemos medir de manera fiable los costes en los que estamos incurriendo y qué ventajas nos suponen determinados proveedores. Así, al poder negociar contratos más adecuados, será posible reducir todavía más los costes”, explica. (Consulte información más detallada en el caso práctico de la página 11.)

> **Diagrama 8. Se pidió a los directores financieros que enumerasen las tres ventajas más importantes de contar con una visión unificada de los gastos de viaje de toda la empresa.**

Clasificación (1 es la más importante)



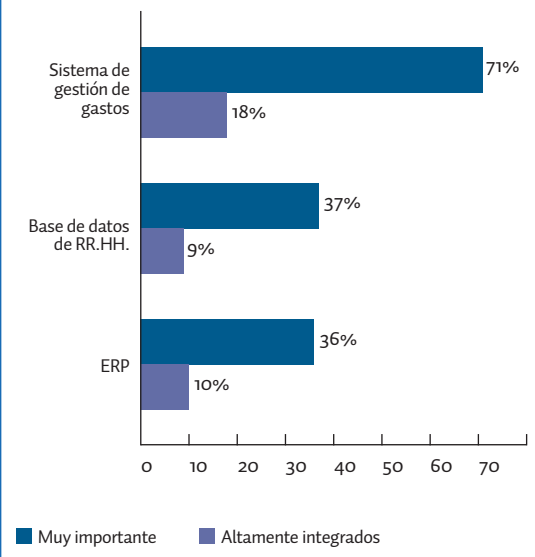
empleado fue la segunda ventaja más importante, y la posibilidad de elaborar mejores presupuestos y previsiones fue la tercera. (Véase el Diagrama 8). Analizando las respuestas de las empresas con facturaciones superiores e inferiores a los 500 millones de dólares observamos algunas desviaciones del resultado general. En las empresas con facturaciones superiores a los 500 millones de dólares, los encuestados asignaron más importancia a la negociación de descuentos con los proveedores a partir de una visión

La integración es fundamental

¿Cómo pueden los directores financieros obtener esta panorámica unificada de los gastos de viaje? La respuesta de los encuestados es que la integración de las tecnologías de viajes con otros sistemas empresariales es muy importante. No obstante, los resultados también sugieren que es precisamente en esta área donde las empresas están lejos de cumplir sus objetivos. Por ejemplo, casi las tres cuartas partes de los directores financieros reconocen que la integración de los sistemas informáticos de gestión de viajes con el sistema de gestión de gastos es muy importante para procesar los costes de viaje, aunque solamente el 18% manifestó que lo están consiguiendo. (Véase el Diagrama 9).

Por ejemplo, el sistema de eBuilder combina sus propias políticas de viajes y remuneración, e “incorpora una función de integración que toma datos relevantes del sistema de RR.HH. y del sistema operativo, y automatiza el flujo de información entre las diferentes partes del proceso. Por ejemplo, si se reserva un hotel, dicha información será incluida en el informe de gastos de viaje y en las facturas electrónicas”, explica el consejero delegado Wallentin. Esta funcionalidad no solamente es útil para controlar costes. También lo es para obtener una visión clara de los viajes que realiza cada persona. “No solamente se trata de costes, sino de tener una mayor transparencia y control del personal, y de imponer políticas globales de viajes”, señaló.

> Diagrama 9 – Comparativa entre la importancia de integrar los sistemas de viajes y el nivel actual de integración



Esta transparencia, como puede verse en el Diagrama 8, fue considerada la segunda ventaja más importante de tener una visión unificada de todos los costes de viaje.

También Swiss Re está integrando su herramienta de reservas online con sus sistemas de gestión de gastos. Esto ayudará a tener una mejor visibilidad de los datos de gastos, lo cual a su vez permitirá obtener mejores condiciones en las negociaciones con los proveedores.

La integración es un factor incluso más importante en el caso de una fusión o adquisición, situaciones en las que entran en juego nuevas y, en ocasiones, contrapuestas tecnologías. Affinity Insurance amplía su concepto de una visión unificada de los viajes también a las adquisiciones. “Prácticamente sin excepciones, no permitimos excluir las adquisiciones”, explica Caponetti. “No pasa mucho tiempo hasta que alguien se conecta y obtiene un identificador para acceder al sistema de informes de viajes y gastos. De este modo, podemos obtener rápidamente gran cantidad de datos e informes”.

Caso práctico: La perspectiva unificada de Affinity

Cómo una visión unificada de los gastos de viaje supone ventajas de cara a los proveedores

Affinity Insurance Services, una empresa de Aon Corporation, dispone de una visión unificada de los costes de viaje en toda la empresa. El departamento de viajes es un grupo centralizado que opera desde Chicago. “Tenemos un sistema centralizado de reservas y de reembolso de gastos que todos tienen que utilizar para que se les reintegren los gastos, y una tarjeta de empresa que posibilita generar una serie de informes”, explica Ernie Caponetti, vicepresidente de Operaciones de Affinity.

El poder capturar datos de esa manera permite a la empresa medir de manera fiable los costes en los que está incurriendo y qué volumen se canaliza a través de determinados proveedores. Esto ayuda a negociar los contratos.

“De ese modo, podemos decir que ‘en los últimos 12 meses, nuestros ejecutivos realizaron ‘x’ número de viajes y gastaron ‘y’ dólares”. Esto puede aprovecharse para determinar el tipo de descuento por volumen que

nos corresponde. Y con estos datos abordamos las negociaciones”, explica Caponetti.

Para este proceso, es esencial que todos los empleados utilicen a los proveedores preferentes. “Exigimos que, una vez negociado el contrato, todos los que viajan utilicen al proveedor preferente. Si no lo hacen, deben preparar un ‘informe de excepción’ al solicitar el reembolso de los gastos de viaje. Por ejemplo, si opto por utilizar un proveedor no preferente, esto aparecerá destacado en mi informe de gastos y no podré procesarlo sin explicar por qué elegí dicho proveedor. A la gente no le gusta eso de las excepciones, por lo que es necesario un motivo muy justificado. Y de este modo se les obliga a cumplir la política interna”.

A su vez, demuestra a la línea aérea que la empresa puede persuadir y convencer a sus viajeros para que usen el proveedor preferente, lo que también posibilita negociar descuentos todavía mayores.

Sección 3 — La combinación perfecta: cómo impresionar al director financiero

Los directores financieros desean mejores relaciones con los departamentos de viajes y de compras. Para facilitarlas, es necesario que los gestores de viajes sepan hablar el lenguaje financiero.

Cuando preguntamos a los directores financieros cómo son sus relaciones con los diversos departamentos de sus empresas, observamos una clara disparidad entre quienes las consideraban muy importantes y aquellos que las calificaban de muy eficaces. (Véase el Diagrama 10.) Por ejemplo, el 51% dijo que las relaciones de su departamento con Compras eran muy importantes, pero solamente el 33% las calificaron de muy eficaces. Y el 50% consideró que las relaciones de su departamento con Viajes eran muy importantes, pero solamente el 27% las calificó de muy eficaces. ¿Cómo sería posible cerrar esta brecha?

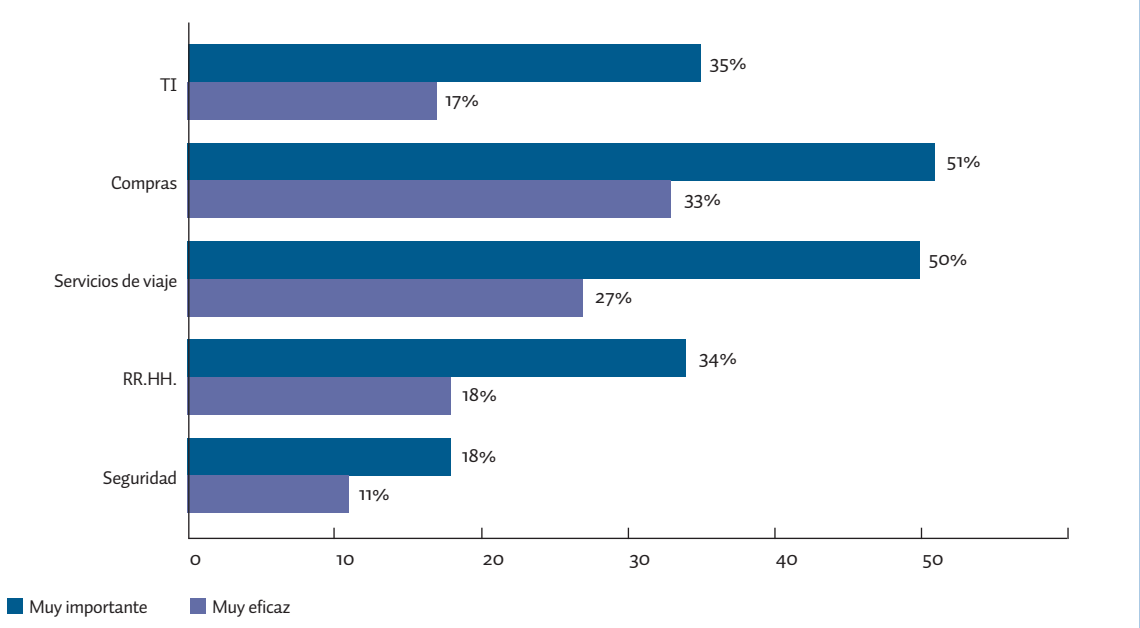
¿Cómo pueden los gestores de viajes contribuir a cerrar esta brecha?

Como puede verse en el diagrama, la mayor disparidad la encontramos entre la importancia y la eficacia de las relaciones del departamento financiero con los departamentos de viajes. Entonces, ¿en qué quieren los directores financieros que los gestores de viajes se centren en los dos próximos años? La mayoría (58%) manifestó su deseo de que los gestores de viajes mejorasen lo relativo a gastos y reembolsos de viaje y representación. (Véase el Dia-

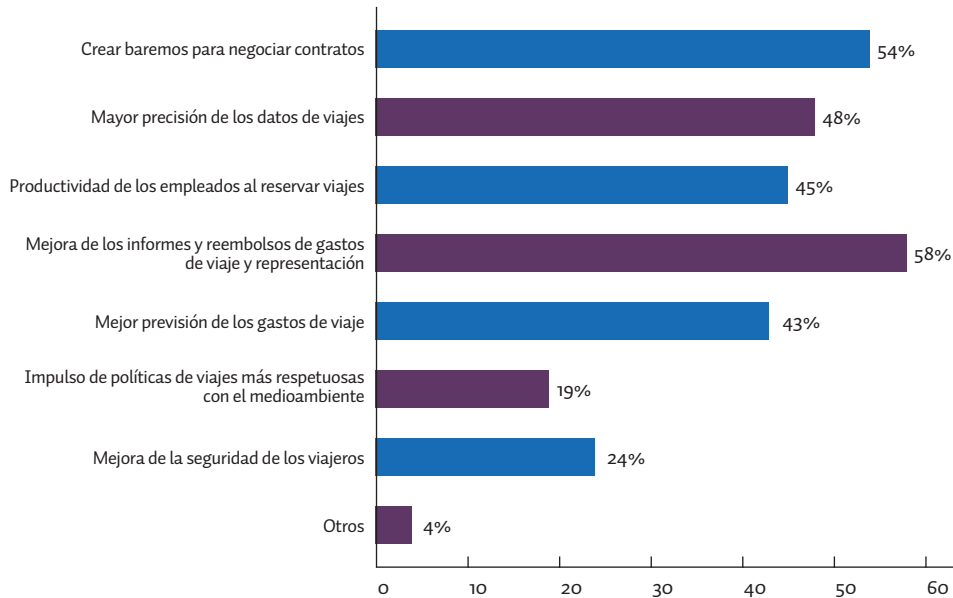
El 58% de los directores financieros señaló su interés en que los gestores de viajes mejorasen la gestión de los gastos de viaje y representación y su reembolso.

grama 11.) Este deseo fue especialmente pronunciado entre los encuestados estadounidenses, de los que el 72% señaló que les gustaría que los departamentos de viajes mejorasen los informes y reembolsos de gastos de viaje y representación, en comparación con el 59% de los europeos y la mitad de los asiáticos. (Véase el Diagrama 12.)

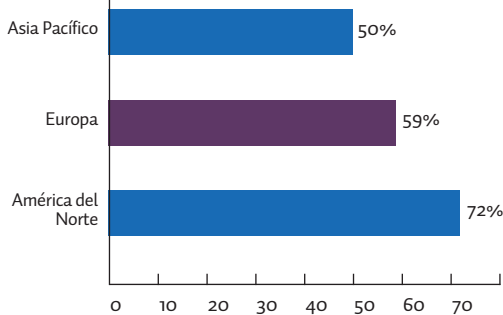
> Diagrama 10 – Comparativa entre la importancia y la eficacia percibidas en las relaciones de los departamentos financieros



> Diagrama 11 – ¿En qué le gustaría que su departamento de viajes se centrara en los dos próximos años?

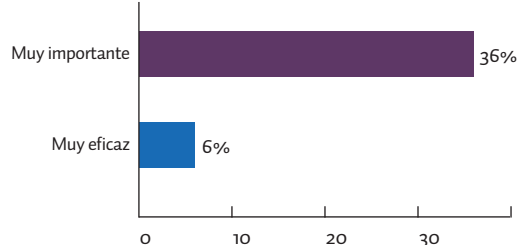


> Diagrama 12 – Los directores financieros desean que los gestores de viajes se centren en mejorar los informes de gastos de viaje y representación y su reembolso en los dos próximos años



Como puede verse en el Diagrama 11, el 48% de los directivos expresó su deseo de que los departamentos de viajes mejorasen la exactitud de los datos sobre viajes, lo cual no es de sorprender considerando lo que hemos visto hasta ahora. Esto les ayudaría a crear baremos para negociar contratos con los proveedores, algo que pidió más de la mitad de los directores financieros y un área que consideran susceptible de mejora. El 36% de los encuestados manifestó que reforzar la posición de negociación de la empresa frente a los proveedores de viajes era muy importante, aunque nada más que el 6% dijo que sus empresas lo hacían bien en este sentido. (Véase el Diagrama 13.) Observamos

> Diagrama 13 – Comparativa entre eficacia e importancia de reforzar la posición de la empresa frente a los proveedores de viajes



mucha menor preocupación por impulsar políticas de viajes más respetuosas con el medioambiente y por mejorar la seguridad de los viajeros.

De hecho, solamente el 18% de los encuestados afirmaron que la relación entre el aspecto económico y la seguridad era muy importante, pero esto no puede pasarse por alto si el personal viaja a países peligrosos. Por este motivo, hace un año McCann se suscribió a una empresa de control de riesgos que presenta informes inmediatos sobre diversas situaciones peligrosas. “Si se produce un atentado en Pakistán, dos horas después recibimos un informe recomendando abstenerse de viajar a ese país por lo que está ocurriendo. Yo recibo los informes por los que pago y puedo transmitirlos al personal”, explica Yeoh.

Hablando en lenguaje financiero: principales recomendaciones para el gestor de viajes

Ahorrar dinero, tanto a corto como a largo plazo, es fundamental para el director financiero. Pero el estudio demuestra que también le preocupa la calidad y el valor de los viajes. Un planteamiento acertado deberá contener la combinación adecuada de argumentos sobre costes, calidad y valor. Los elementos en los que debe hacerse hincapié al exponer un planteamiento dependerán de la cultura de cada empresa y de si el director financiero considera los viajes como un componente esencial para hacer negocios o un mal innecesario.

- **Demuestre ahorro de costes inmediato y a largo plazo:** el 78% de los encuestados manifestó que su deseo de que los gestores de viajes demostrasen ahorros de costes inmediatos (es decir, en el ejercicio en curso), y el 62% que demostrasen ahorro a largo plazo (es decir, en futuros ejercicios).
 - **Destaque las ventajas de integrar cualquier nuevo sistema informático en términos con los que el departamento financiero esté familiarizado:** la integración de tecnologías de viaje con el sistema de gestión de gastos, la base de datos de RR.HH. y otros sistemas operativos empresariales ayudará a obtener una visión unificada de los viajes en la empresa. Como hemos señalado, esto será indispensable para negociar mejores contratos con los proveedores, un factor que la mitad de los directores financieros reclama a los gestores de viajes.
 - **Una estructura unificada de datos de viajes ayuda a justificar los gastos:** un conjunto unificado de datos de viaje coherentes incrementará la transparencia y el control de los gastos de los viajeros y, por consiguiente, contribuirá a justificar cada viaje ante el departamento financiero.
 - **Formule las propuestas de calidad teniendo en cuenta a los clientes:** los resultados de la encuesta demuestran que a los directores financieros les interesa la calidad de los servicios y ni que decir
- tiene que cuando se trata de realizar viajes para reunirse con clientes, la calidad es un factor imprescindible. Las propuestas que incluyan el dar una buena imagen de la empresa de cara a los clientes contarán con el favor de los responsables de finanzas.
- **Busque una manera de medir la productividad:** el estudio sugiere que a los directores financieros les interesa cómo pueden los empleados ahorrar tiempo en sus viajes. Los presupuestos de viajes deben ser eficientes y permitir ahorrar dinero porque, después de todo, los viajes ineficientes son un coste indirecto. En la actualidad, los gestores de viajes no cuentan con un método para medir eficazmente la productividad. Pero a los directores financieros les impresionará una rentabilidad de la inversión plausible, incluso una basada en evidencias anecdóticas de altos ejecutivos de la empresa si se presentan de manera rigurosa.
 - **Seleccione cuidadosamente los argumentos en materia de respeto al medioambiente:** en el sector adecuado y con el equipo directivo adecuado, la incorporación de objetivos de reducción de emisiones de CO₂ a las políticas de viajes captará la atención de los directores financieros, en especial en un momento en que la concienciación ecológica gana puntos en la agenda global y los clientes e inversores esperan que se tome en consideración.

Conclusión

Este informe analiza las prioridades de los directores financieros en materia de gestión de viajes, en un trasfondo de avances tecnológicos de las herramientas de viajes, de incertidumbre económica y de concienciación ecológica.

Los directores financieros consideran que es posible ahorrar más en los viajes, pero el estudio demuestra que las empresas que pretenden hacerlo implantando herramientas como las reservas online y los sistemas de generación automática de informes de gastos deberían centrarse en integrarlos con los demás sistemas informáticos para obtener un conjunto de datos coherentes. Esto les ayudará a negociar mejores contratos con los proveedores y a realizar un seguimiento por proyecto y por empleado para una mayor transparencia y control. Un sistema plenamente integrado permitirá también ahorrar tiempo de los empleados al reservar, obtener autorizaciones y reembolsar gastos, así como sacar el máximo partido de cada viaje.

Mientras los gestores de viajes de empresa se esfuerzan por recortar costes, saben que no pueden permitirse renunciar a mantener ciertos niveles de calidad, por ejemplo en lo que respecta a la imagen ante los

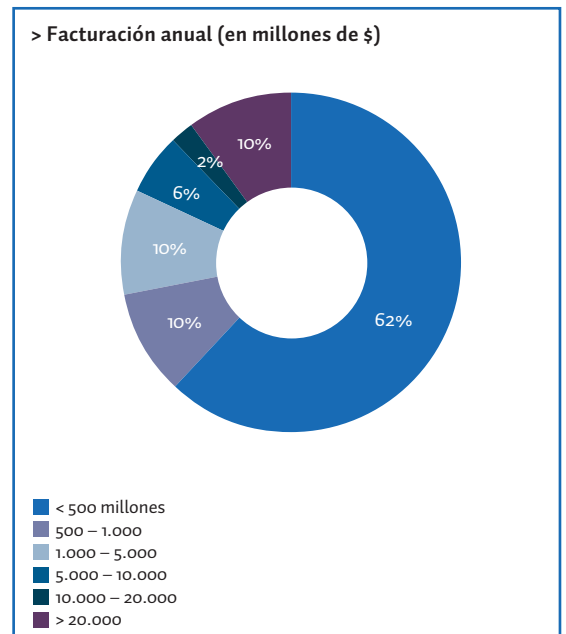
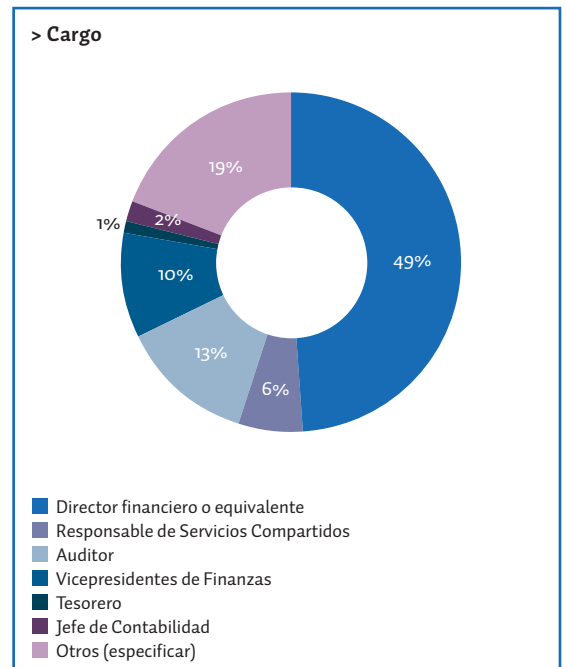
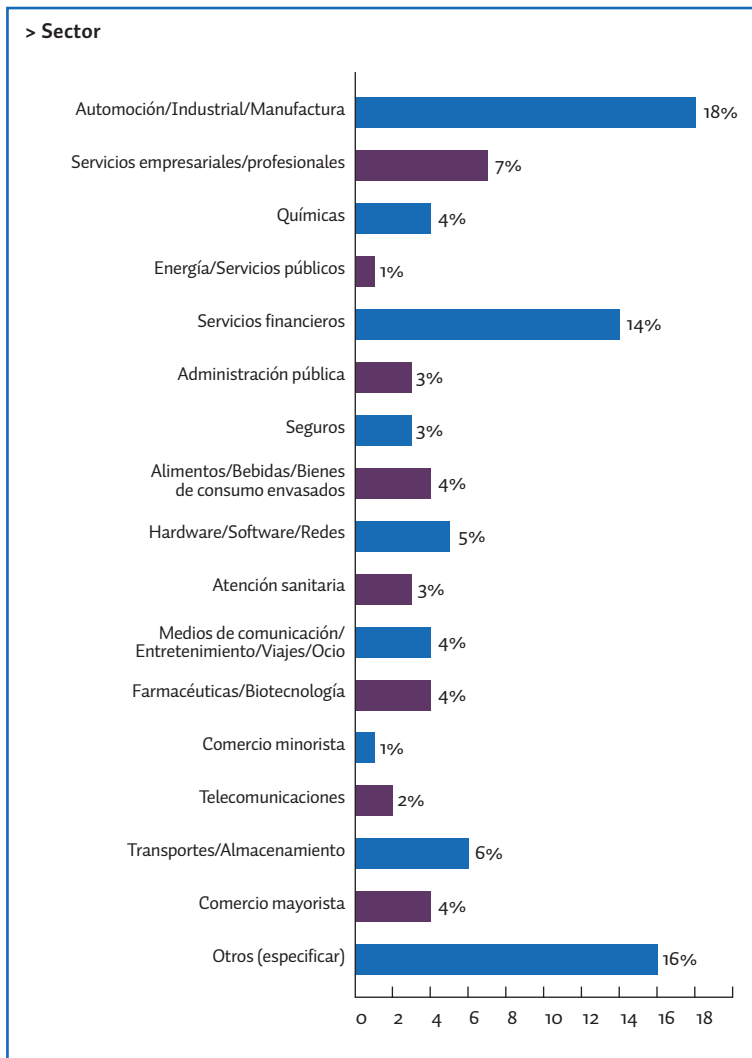
clientes, quienes, como catalizadores de futuros negocios, siempre han sido y seguirán siendo un aspecto fundamental. Las empresas deberían considerar si los nuevos servicios de viaje, como las herramientas para compartir comentarios, las alertas sobre incidentes de seguridad y tecnologías móviles, conllevarán una rentabilidad adecuada de la inversión. En este aspecto, cada empresa es diferente. Y, como se ha observado en este estudio, varias han conseguido mejoras en la calidad de los servicios y en la eficacia operativa como resultado de la adopción de tales herramientas.

Las empresas tampoco pueden permitirse pasar por alto la concienciación ecológica, un tema que ha ido ganando en importancia. Al parecer, cada vez más se les pedirá cuentas por sus emisiones de CO₂, sea a través de leyes o como consecuencia de la presión de los clientes. Pero también llegarán a la conclusión de que abordar este tema tiene la ventaja añadida de ahorrar dinero. En este aspecto, parte de la respuesta podría consistir en sustituir algunos viajes por conferencias web u otros métodos de comunicación de alta tecnología. Pero, una vez más, no debe ser a costa de distanciarse de los clientes ni de socavar la posición de la empresa.

El estudio demuestra que las empresas que pretenden implantar herramientas como las de reservas online o los sistemas automatizados de generación de informes sobre gastos de viaje deberían centrarse en integrarlos totalmente con otros sistemas informáticos para obtener un conjunto único y coherente de datos.

Metodología del estudio

En julio de 2008, CFO Europe Research Services encuestó a 127 altos ejecutivos de Europa (50%), EE.UU. (25%) y Asia (25%). En la encuesta estuvieron representados la mayoría de los principales sectores. A continuación presentamos un desglose demográfico más detallado.



Coste, calidad y viajes corporativos

Aunque en el pasado la función de los directores financieros en el proceso de los viajes de empresa no ha sido objeto de un estudio continuado, es obvio que es fundamental. Además, seguirá creciendo en importancia a medida que las empresas de cada sector sientan los efectos de la contracción del crédito y busquen, en consecuencia, recortar costes. Los gestores de viajes de empresa y los equipos de compras se ven obligados constantemente a demostrar el valor de sus programas al departamento financiero. Y, en el difícil entorno económico actual, más que nunca.

Por consiguiente, el objetivo de Amadeus al encargar este informe ha sido averiguar exactamente cómo estas áreas pueden colaborar de manera más eficaz y qué función puede desempeñar la tecnología para alcanzar dicho propósito.

Al analizar las principales conclusiones del estudio, vemos que las TI pueden facilitar lo siguiente:

Aportar datos concretos para presentar argumentos al departamento financiero y a los proveedores

Mediante el uso y aplicación de datos concretos los gestores de viajes podrán a comenzar a hablar mejor el lenguaje financiero. Tanto si se trata de facilitar las negociaciones con los proveedores como de realizar un seguimiento de los gastos o de obtener baremos de valor y coste de los programas, la demanda de una fuente de información transparente que consolide los datos de diversas fuentes crece exponencialmente. No es suficiente poder alegar ventajas abstractas. El departamento financiero necesita trabajar con cifras tangibles, al igual que los equipos de gestión de compras y proveedores.

Ahorros presupuestarios y recortes de gastos mediante la integración de sistemas

Los participantes en la encuesta coincidieron en reconocer la importancia de integrar los sistemas de las diversas áreas —tanto si influyen en las decisiones como si las adoptan— involucradas en la compra de viajes. No obstante, también existe un reconocimiento generalizado de que las empresas han sido lentas a la hora de llevar a cabo dichas integraciones. Especialmente para el área de Finanzas, este proceso —que incluye una integración más estrecha con la infraestructura informática corporativa (ERP, CRM, etc.)— posibilitaría determinar las repercusiones de los gastos de viaje en lo que respecta a su relación con conceptos financieros básicos, como los costes de ventas. También facilitaría la planificación y seguimiento de presupuestos entre todas las unidades de negocio y proyectos.

Baremos sectoriales

Según el estudio, los responsables financieros consideran que los baremos sectoriales son uno de los factores más importantes para que los gestores de viajes y equipos de compras avancen en el proceso. Esto proporcionaría a las empresas diversos puntos de vista de lo que podría considerarse un nivel adecuado de gastos o ahorros de viajes en relación con empresas de similar perfil, tamaño, estructura organizativa, sector, etc. Estos baremos requerirán una respuesta coordinada de cada sector y, quizá, podrían ser impulsados por asociaciones sectoriales. Las TI desempeñarán una función preponderante en la consolidación y análisis de los diversos datos y en la preparación de los baremos adecuados para los equipos de compras y finanzas.

Costes frente a calidad: ¿Siempre debe ser lo uno o lo otro?

¿Pueden los directores financieros trabajar en dos direcciones a la vez y recortar costes sin sacrificar la calidad?

El trabajo del responsable financiero es gestionar las actividades ponderando los costes de viaje con la satisfacción de los clientes. Ya no se trata de una cuestión de controlar los gastos directamente a través de la reducción de los que resulten innecesarios. En su lugar, comienzan a tomarse en consideración asuntos relativos a la productividad de los empleados en cada fase del proceso de los viajes. Ciertamente, la aparición de redes sociales, como los comentarios online y las herramientas para compartir opiniones, son un interesante reflejo de este fenómeno. Lo que a menudo se considera como “algo conveniente” para mejorar el servicio a los viajeros también puede aplicarse para limitar los gastos. Por ejemplo, a través de empleados que recomienden a sus compañeros las opciones más valoradas. En última instancia, con estos se satisfacen los objetivos de servicio y de costes.

Los directores financieros perciben claramente que todavía existe margen para conseguir sustanciales ahorros en el área de viajes. No queda exactamente claro por qué existe esta percepción generalizada. Pero para los gestores de viajes y equipos de compras, supone que tienen que esforzarse más y trabajar de manera más inteligente. Deben poner de relieve la rentabilidad de sus iniciativas por limitar los efectos negativos en los resultados de la empresa. Y deben demostrar claramente que están sacando al máximo partido a lo que sus empresas gastan en viajes.

amADEUS
Your technology partner

CFO Europe Research Services:

CFO Europe Research Services es una división de estudios patrocinados de CFO Publishing Corporation, que publica la revista *CFO Europe* y las cabeceras *CFO* en EE.UU., Asia, China e India. CFO Publishing forma parte de The Economist Group.

Amadeus

La compañía ofrece soluciones de distribución, gestión y venta que ayudan a los clientes a adaptarse, crecer y tener éxito en el cambiante mercado de los viajes. Entre los grupos de clientes de la compañía, destacan proveedores (aerolíneas, hoteles, empresas de alquiler de coches, compañías ferroviarias, líneas de ferry, líneas de crucero, empresas de seguros y touroperadores), distribuidores de productos turísticos (agencias de viajes) y compradores de viajes (empresas y viajeros). Con más de 7.800 empleados en todo el mundo, Amadeus está presente en 76 países y presta servicios a clientes en 217 mercados.

Más de 2.500 empresas de todo el mundo gestionan sus programas globales de viaje con las soluciones de Amadeus, que integran todos los elementos de dichos programas en una solución intuitiva y fácil de administrar. Esto permite a los viajeros de empresa planificar, personalizar y adquirir sus viajes respetando la política de viajes global. Entre sus clientes, destacan Altría, Cemex, Daimler, Ericsson, Huntsman, Nestlé, Total y Thales.