

Cómo viajan las empresas del Ibex-35

Las empresas que cotizan en el Ibex-35 cuentan con grandes aliados para organizar los viajes de sus empleados. No obstante, su política de gestión está cambiando en la búsqueda de una reducción de costes y por la irrupción de las nuevas tecnologías

El 11-S marcó, a nivel mundial, un antes y un después en los viajes profesionales. Gran parte de las grandes empresas, a partir de ese momento, cambiaron de estrategia, limitando los desplazamientos de sus colaboradores y el gasto que éstos representaban. Dentro de este panorama, en el que las estadísticas indican que las empresas han fortalecido su apuesta por un control más exhaustivo de los gastos en viajes, la pregunta es: ¿cómo gestionan los desplazamientos de sus colaboradores las grandes empresas que integran el selectivo Ibex-35?

'Travel manager': sí o no

La primera cuestión se centra en la figura que, dentro de la estructura de la compañía, debe encargarse de todo lo relacionado con los viajes. En los países anglosajones es muy frecuente que sea un *travel manager* o gestor de viajes el responsable de estos temas. Su función clave es planificar una política de viajes que refleje los valores, necesidades,

A TRES BANDAS
Con la incorporación del gestor de viajes, surge una comunicación-negociación a tres bandas, entre la agencia, el proveedor y el propio gestor.

recursos y cultura de la compañía, teniendo en cuenta al cliente interno como usuario de los viajes. Con la incorporación del gestor de viajes, surge una comunicación-negociación a tres bandas, entre la agencia, el proveedor y el propio gestor.

En España, si bien este perfil se está implantando paulatinamente, todavía no es del todo habitual a nivel global. No obstante, sí que lo es entre las firmas que forman el Ibex-35. No hay que olvidar que las diferencias de gestión que existen en el apartado de viajes entre una gran corporación y una entidad de menor tamaño son notables. Enrique Miranda, director de account management de Carlson Wagonlit Travel (CWT), opina que las diferencias son "debidas principalmente a la negociaciones específicas, la consecución de ahorros a escala, el servicio de consultoría y la dedicación de tiempo por el account manager". Para Íñigo Valenzuela, director nacional de la sección de empresas de Viajes Marsans-BTI Spain, "la diferencia entre cuentas grandes y medianas está sobre todo en los recursos internos dedicados a optimizar



Algunas de las claves de la política de viajes de las empresas del Ibex-35

• Presupuesto anual dedicado a viajes:	■ De 2 a 35 millones de euros
• Acuerdos anuales con proveedores:	■ Sí
• Vuelos en compañías de bajo coste:	■ No
• Limitación del uso de la clase preferente en ciertos vuelos:	■ Sí, en algunos casos
• Tipo de hotel más demandado:	■ 3* y 4*
• Empleo de herramientas de autoreserva:	■ No
• Uso de tarjetas corporativas:	■ Sí, normalmente a nombre de la empresa y no del viajero.
• Existencia de un travel manager en la compañía:	■ Sí, en la mayoría de las empresas.

■ Fuente: Elaboración propia

dichas cuentas, tanto humanos como técnicos”. Para Valenzuela, un mayor tamaño permite mejores condiciones a la hora de negociar con los proveedores. Por el contrario, este mayor volumen supone un inconveniente a la hora de efectuar cambios (política de viajes, empleo de nuevas herramientas,...) por la complejidad de las organizaciones.

Pero todo ello no impide que los expertos consideren que el papel del *travel manager* sea necesario incluso en las pymes si su personal suele viajar.

Así, por ejemplo, desde Sogecable definen las funciones de su *travel manager*: “controlar la cuenta de viajes, negociar los acuerdos con los proveedores y realizar el seguimiento de la aplicación de la política de viajes”. Desde TQ3, su máximo responsable en España, Joaquín Leal, señala que en el caso de su cliente Arcelor existe la figura del *travel manager* “pero su responsabilidad no se limita únicamente al tema de los viajes”. En Viajes Marsans -que trabaja en exclusiva con ocho compañías del Ibex, más una que comparte con otra agencia-, Iñigo Valenzuela asegura que “todas cuen-

tan con un gestor de viajes". Enrique Miranda afirma que las cuatro compañías del Ibx con las que colabora CWT (Iberdrola, Gamesa, Inditex y Telecinco) "tienen un equipo de *travel management*".

En el Banco Sabadell, es la dirección de servicios internos la responsabilidad de los viajes, en tanto que en Sacyr Vallehermoso (SyV) es el departamento de eficiencia y costes. En Gas Natural, los temas de contratación son responsabilidad de la dirección de compras, al tiempo que de la coordinación se ocupa la dirección de medios internos, a través de un sistema informático. En el caso de Enagás, el área de recursos humanos es la que se responsabiliza del apartado de viajes. En Bankinter, la unidad de *outsourcing* se ocupa de los acuerdos con los proveedores, mientras que de la política de viajes se encarga recursos humanos.

Selección de la agencia

Tal y como explica Enrique Miranda, el procedimiento habitual para la elección de una agencia proveedora es el concurso. No hay que olvidar que los operadores especializados en *business travel* fueron pioneros en la implantación de los modelos de *service fee* y *management fee*. Es decir, que las agencias cobran una tarifa estipulada por sus gestiones y reembolsan a sus clientes las comisiones que reciben de los proveedores.

Los elementos que las corporaciones del Ibx-35 tienen en consideración a la hora de llevar a cabo la selección, son varias. En Gas Natural indican que "se tuvo en cuenta que su oferta encajara con la relación calidad/precio requerida y también que los sistemas informáticos fuesen compatibles con los de nuestra compañía". En Sogecable, los motivos son algo parecidos, puesto que comentan que la elegida fue Viajes Marsans atendiendo al "precio, la calidad del servicio y el empleo de herramientas informáticas". Desde el Banco Sabadell, apuntan "la experiencia y la dimensión de Marsans" como claves en su elección. Desde Enagás aseguran que seleccionaron también a Marsans por "la fortaleza, el número de agencias en España y la calidad del servicio". En cambio, Bankinter tuvo en cuenta para elegir a Viajes Iberia "la experiencia y las condiciones: precio y *rappels*".

En Telecinco explican que las elegidas fueron Viajes El Corte Inglés y CWT "por su capacidad de respuesta a nuestras necesidades, que no son las habituales de un viajero de negocios". Red Eléctrica se decantó por El Corte Inglés por la "relación coste/fiabilidad, entendiendo por fiabilidad implantación, volumen de negocio y resultados". Unión Fenosa trabaja con American Express Viajes de Empresa debido a su "implantación mundial, información de gestión, la compatibilidad con nuestros sistemas y el precio".

En Sacyr Vallehermoso simplemente citan "la gestión de viajes" como el motivo por el que Barceló Business es la responsable de su cuenta.

LA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

Las empresas a la hora de elegir las agencias que gestionan los viajes de sus ejecutivos optan por el concurso. Lo que se suele tener en cuenta a la hora de decantarse por una es la relación calidad-precio del paquete del viaje.



El caso de Iberia es algo diferente. Dado que el apartado del transporte corre por cuenta de la propia compañía, fuentes de la empresa explican que no trabajan con ninguna agencia en particular, sino que se dedican a cerrar acuerdos puntuales con distintas cadenas hoteleras. Éstas se encargan del alojamiento de las tripulaciones y el personal de Iberia. Además, la aerolínea no cuenta con una partida específica para viajes. En realidad, cada departamento repercute en sus presupuestos aquellas cantidades que dedica al desplazamiento de su personal.

Presupuesto y política de viajes

En la actualidad, en España, la filosofía reinante es la de "se viaja más pero se gasta, de promedio,

Las empresas controlan cada vez más sus gastos, por ello dan bastante importancia a la gestión de viajes



Radiografía del Viajero de Diners Club Español*

	• Gasto medio/billete en línea aérea nacional	335 euros (332)**
	• Gasto medio/billete en línea aérea internacional	629 euros (665)**
	• Coste medio en hoteles	247 euros (233)**
	• Gasto medio en restaurantes	126 euros (125)**

*Estadísticas calculadas a partir de los pagos realizados por los ejecutivos titulares de las tarjetas Diners durante el primer semestre de 2005.

**Datos correspondientes a 2004.

Fuente: Elaboración propia



menos”, tal y como señala Eduardo Rodríguez-Losada, consejero delegado de Diners Club Español, firma que publica periódicamente la “Radiografía del viajero español”. Rodríguez-Losada reconoce que las empresas controlan más sus gastos, optimizando las relaciones con los proveedores, mejorando la gestión de los presupuestos, y utilizando las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías y elementos como las tarjetas corporativas. Todo ello ha supuesto en la práctica un descenso del promedio de gasto por viaje.

Joaquín Leal, desde TQ3, apunta que “los presupuestos de viajes manejados aconsejan una gestión dedicada de cara a la consecución de ahorros y a la adaptación a las nuevas tecnologías”.

En general, las compañías del Ibex-35 reconocen que en ocasiones es difícil cuantificar la partida que anualmente dedican a los viajes profesionales de su personal. De hecho, parte de las consultadas para la elaboración del presente reportaje prefieren no dar cifras al respecto. En Viajes Marsans establecen una horquilla de 2 a más de 20 millones de euros, mientras que en TQ3 se-

CUÁNTO SE DESTINA A LOS VIAJES

Es muy difícil determinar cuánto se gastan las empresas que cotizan en el Ibex-35. Viajes Marsans habla de una horquilla de 2 a más de 20 millones de euros. CWT amplía el arco y lo marca entre los 3 y los 35 millones anuales.

ñalan que es “difícil. Depende del nivel de internacionalización de la compañía, de su perfil, y del de los empleados”. En CWT también coinciden en que resulta complejo y que son las empresas las que deberían contestar a esa cuestión. A pesar de esta apreciación, establecen una horquilla que oscila entre los 3 y los 35 millones de euros anuales.

En Red Eléctrica la cifra asciende hasta los 4 millones de euros. En el Banco Sabadell hablan de “alrededor de tres millones de euros por año”, cifra similar a la de Sacyr Vallehermoso. En Sogecable, el presupuesto es de “aproximadamente 2,4 millones de euros”, al tiempo que en Bankinter se sitúa en “2 millones de dólares (1,66 millones de euros)”. Pero de las compañías que facilitan estos datos, la que más presupuesto dedica anualmente es Unión Fenosa, con 9 millones de euros.

Hay que tener en cuenta que a la hora de optimizar un presupuesto es importante disponer de una política de viajes clara, algo que las compañías consultadas se esfuerzan en hacer. En Sogecable se muestran tajantes en este sentido: “Internamente se aplica una política de viajes que establece las



condiciones de los viajes (clase de los vuelos, categorías de los hoteles) para potenciar la política de ahorros de la compañía, limitando en todo caso los importes de estancias y vuelos”. En Telecinco ocurre algo similar: “existe una política de viajes de obligado cumplimiento por los usuarios de las distintas empresas”, comentan fuentes del grupo.

En Enagás dan también algunas de las claves de su política de viajes: “empleo de tarjetas de crédito corporativas; alojamiento en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas; no empleo de aerolíneas de bajo coste”. Desde Unión Fenosa apuntan: “los hoteles de cuatro estrellas y la limitación de la clase *business* en vuelos de menos de seis horas” como aspectos fundamentales de su política de viajes. En Bankinter tienen estipulado que “todas las reservas se efectúen a través del *implant*, los gastos sean siempre con cargo a la tarjeta de la empresa y la categoría del hotel se limite a cuatro estrellas, salvo altos cargos”.

Modelo 'low cost'

Asimismo, no hay que olvidar el impacto que el modelo *low cost* está teniendo en los viajes corporativos, un modelo que, según Rodríguez-Losada, se dejará sentir todavía más en las políticas de viajes de las empresas dentro de poco tiempo. A pesar de esto, prácticamente la totalidad de las empresas del Ibex-35 consultadas dejan muy claro que “no” recurren a compañías aéreas de bajo coste. Las razones son varias: en Telecinco indican que “en principio no se emplean porque se viaja según

LA POLÍTICA DE VIAJES

La mayoría de las empresas siguen las claves que nos da Enagás: empleo de tarjetas de crédito corporativas; alojamiento en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y no empleo de las 'low cost'.

surge la necesidad, es decir, que no se pueden planificar con demasiado tiempo”. De este modo, las tarifas de las *low cost* dejan de ser tan competitivas con respecto a las aerolíneas convencionales.

Asimismo, las compañías se esfuerzan en establecer acuerdos con cadenas hoteleras y compañías aéreas que les permita obtener mejores tarifas y mayor flexibilidad para volar. El tipo de hotel más demandado es el de tres y cuatro estrellas, si bien depende de las circunstancias, el destino, la persona que viaja, la duración de la estancia...

Herramientas disponibles: impacto de las SBT

Las grandes compañías disponen de varios modelos a la hora de gestionar sus viajes. Joaquín Leal apunta que “el *outplant* tiende a imponerse a los *implants*, debido a la menor necesidad de proximidad” en tanto que Íñigo Valenzuela asegura que “la fórmula más habitual es la del *implant*, con un creciente incremento del modelo de *implant* único y los *outplants*”. Para Enrique Miranda, el modelo reinante es el del “*implant* centralizado”.

La llegada del billete electrónico ha relegado a un segundo plano a las impresoras satélite, -que

Los billetes electrónicos y las herramientas de autorreserva han revolucionado la gestión de viajes

EL 'MODUS OPERANDI' DE RED ELÉCTRICA



En Red Eléctrica ofrecen los pilares de su política de viajes: en cuanto a transporte, se procura obtener el menor coste posible, cubriendo las necesidades del empleado. En viajes de más de cuatro horas, los billetes de avión son de clase preferente. El uso de vehículo propio sólo está autorizado para distancias inferiores a 100 km. La empresa cuenta en este sentido con una importante flota de vehículos en *renting*. En el caso de los hoteles, Red Eléctrica dispone de una selección de establecimientos, habitualmente de tres estrellas y, ocasionalmente, de cuatro. Las tarjetas de crédito se reservan para los directores, al tiempo que existen tarjetas de combustible para la flota de vehículos. Los empleados, en general, viajan con dietas, mientras que el equipo directivo lo hace con gastos justificados. La gestión de todos estos elementos se realiza utilizando la aplicación SAP viajes. Todo viaje debe estar autorizado previamente y su liquidación aprobada por el responsable jerárquico. Los gastos se controlan con una revisión total de justificantes. Existen, finalmente, informes de control.

Por el contrario, algunas de las empresas del Ibex-35 prefieren no facilitar dato alguno sobre cómo gestionan sus viajes corporativos, alegando que se trata de "información confidencial", que "es la agencia la que maneja todos los detalles", o que "al contar nuestra corporación con tantas divisiones, es un asunto muy complejo".

permiten la impresión del pasaje aéreo en la propia oficina del cliente-, tal y como explica Valenzuela, que añade que "la impresora se limita a casos muy a la medida".

Un aspecto clave en este sentido son las herramientas de autoreserva (SBT), cuya expansión imparable lleva siendo anunciada desde hace algún tiempo por las grandes agencias especializadas, pero que en la práctica todavía no tienen una penetración importante. "Las SBT experimentan una constante expansión y se perfilan como el modelo del futuro", comenta Leal. Por el contrario, Valenzuela apunta que "la utilización de SBT es aún residual". Miranda va un poco más allá, puesto que indica que es nula entre sus clientes del Ibex. Y a tenor de las consultas realizadas entre los gigantes del selectivo, parece claro que su penetración es pequeña, ya que sólo en Unión Fenosa es habitual su uso. En SyV aseguran que el empleo de las SBT se encuentra en la actualidad "en proceso". En Telecinco "no se utilizan, dado que el 95% de los viajes que se realizan no son de empleados, sino de invitados a programas, concursantes, artistas...". En buena parte del resto de empresas, simplemente obvian este tipo de herramientas, al menos de momento.

El empleo de tarjetas corporativas es otro de los mecanismos más empleados. Hay que recordar que dichas tarjetas son más que un simple medio de pago, puesto que ofrecen soluciones que permiten un control exhaustivo de los costos y una gestión de los mismos, a través de todo tipo de informes. ●