

El programa de viajes.

Cómo dejar de gestionar reservas para empezar a gobernar con decisiones. Cómo mirar el programa, cómo diagnosticarlo y cómo priorizar mejoras.

IMPARTE

Silvia Magdalena

Consultora experta en viajes de negocios



QUIÉN SOY

Silvia Magdaleno

Más de 20 años acompañando a empresas a diseñar, auditar y madurar su programa de viajes.

MIS CUATRO VALORES

01

Resolución

02

Verdad

03

Corazón

04

Aprendiz



HOJA DE RUTA

- Qué es un programa de viajes
- Definiciones y contexto actual
- Objetivos y modelos de gobierno
- Sponsor
- Autodiagnóstico de madurez
- Pilares del programa
- Coste total del viaje
- Tecnología, contenido y adopción
- Plan de acción



Qué es un programa de viajes





Un programa de viajes es un sistema que permite gestionar los viajes con criterio, control y datos.

SI SOLO TIENES...

- **Una agencia**
Tienes un canal.

- **Una política**
Tienes reglas.

- **Datos**
Tienes visibilidad.

PROGRAMA DE VIAJES

El programa define

Cuándo y cómo viajar

A través de qué canal

Con qué proveedores

Bajo qué política

Con qué nivel de coste y riesgo

Con qué datos se tomarán las decisiones

UN PROGRAMA EXISTE CUANDO...

todo está **conectado**



DEFINICIONES

Gasto de viajes y programa de viajes

Gasto = lo que se paga

Programa = cómo se gestiona el gasto

Reservar viajes y gestionar viajes

Reservar = comprar

Gestionar = definir reglas

Un programa de viajes une **estrategia y **operación****

Estrategia = qué queremos conseguir.

Sólo estrategia = Power point

Operación = hace que ocurra.

Sólo operación = hacer reservas

La **estrategia** marca la dirección.

La **operación** demuestra si el programa funciona

TAREA · ESCRIBE UNA FRASE

¿Qué problema de negocio debe resolver mi programa de viajes? Una sola frase. Sin tecnicismos.

MI PROGRAMA DE VIAJES

sirve para...

■	CONTROLAR	El gasto La política
■	DAR VISIBILIDAD	Los procesos Las excepciones
■	ORDENAR	Los riesgos El comportamiento
■	EQUILIBRAR	Los proveedores Las oportunidades
■	OPTIMIZAR	La sostenibilidad Las necesidades del negocio
■	FACILITAR	El coste total del viaje
■	INTEGRAR	La negociación El cumplimiento
■	MEJORAR	Los departamentos Los criterios
■	GLOBALIZAR	Los datos



CONTEXTO ACTUAL

Cinco tensiones simultáneas.

POR QUÉ LOS PROGRAMAS ANTIGUOS NO BASTAN



Es importante gobernar 5 frentes a la vez

- COSTE TOTAL DEL VIAJE**
- CUMPLIMIENTO Y FUGA**
- DATOS**
- GESTIÓN DEL RIESGO**
- SOSTENIBILIDAD**



DATOS QUE ENMARCAN

**El reto no es volver a viajar como antes.
Es *justificar mejor* qué viajes merecen hacerse.**

MEDIR Y GESTIONAR EL COSTE TOTAL

De “la tarifa más baja” a
“coste total”

REDUCIR FUGAS Y ELEVAR CUMPLIMIENTO

De “prohibiciones” a
“mejorar la experiencia del
viajero”

DE DATOS A DECISIONES ACCIONABLES

De “tener datos” a tener
“datos accionables”

GESTIÓN DEL RIESGO

Cómo cuidar al viajero en su
integridad física y mental.

INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD

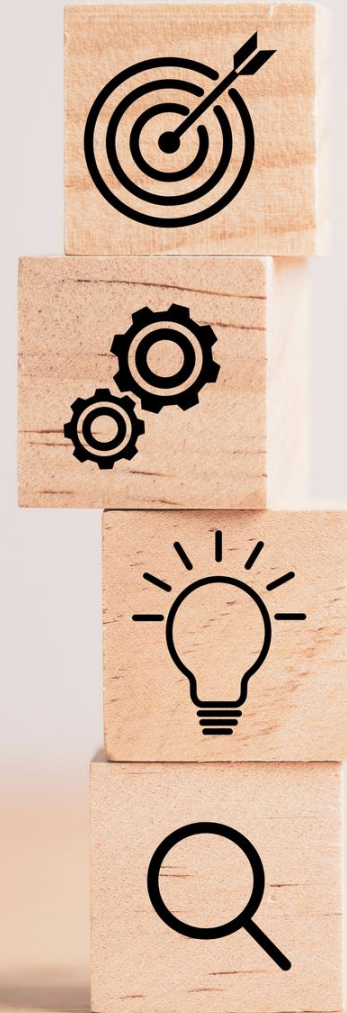
De “medir” a “influir” en la
decisión de compra.

Según GBTA la madurez
global media **en**
sostenibilidad viajes de
negocios es de 1.4 sobre 5.

Fuente: GBTA Foundation
Sustainability Acceleration Global
Benchmark

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

De *intenciones* a objetivos.



“

La principal razón por la que no se consiguen objetivos es que muchas empresas no tienen objetivos: **tienen intenciones.**

UN OBJETIVO DE TRAVEL DEBE TENER

7 piezas.

Si falta una, todavía es una intención.

01

**Propósito de
negocio**

Para qué sirve

02

Indicador

Cómo sabemos si mejora o no

03

Responsable

Quién debe impulsarlo

04

Fuente de datos

De dónde extraemos la información

05

Plazo

Cuándo queremos conseguirlo

06

Nivel de ambición

Cuánto queremos mejorar

07

Impacto esperado

Qué beneficio tendrá para la empresa

REFORMULAR EL OBJETIVO

Objetivo inicial	Objetivo bien formulado	Indicadores	Responsable	Fuente de datos	Plazo	Nivel de ambición	Impacto esperado
Ahorrar en viajes	Reducir el coste medio por viaje sin afectar la actividad ni la satisfacción del viajero	Coste medio por viaje Ahorro generado Satisfacción del viajero	Travel Finanzas Compras	TMC Tarjeta Expense	12 meses	Reducir el 8% el coste medio por viaje manteniendo la satisfacción > 4/5	Menor coste Mejor control Decisiones basadas en datos

TAREA · DEFINE TU OBJETIVO PRINCIPAL

Objetivo inicial	Objetivo bien formulado	Indicadores	Responsable	Fuente de datos	Plazo	Nivel de ambición	Impacto esperado
Ser más sostenibles	Reducir las emisiones por viaje en rutas donde exista una alternativa viable	Kg CO2 por viaje % tres vs avión Emisiones por departamento	Travel Sostenibilidad Compras	OBT TMC Reporte emisiones Proveedores	12 meses	Reducir el 10% las emisiones por viaje en rutas con alternativas más sostenibles	Menor huella Dato mejorado Decisiones responsables

MODELO DE GABIerno

**Sin sponsor,
travel
recomienda.**



Travel **no puede gobernarse desde travel solamente**

NIVEL DE GOBIERNO	PARA QUÉ	QUIÉN PARTICIPA
SPONSORSHIP	Patrocina: Autoridad, prioridades y desbloqueo	Dirección, finanzas, compras
COMITÉ VIAJES	Decide: Decisiones transversales	Travel, HR, IT, legal, seguridad, sostenibilidad
OPERACIÓN	Ejecuta: Operación diaria	TMC, OBT, pagos, expense, proveedores
USUARIOS	Utiliza: Adopción y feedback	Viajeros, arrangers, managers

Stakeholders y RACI no son lo mismo

CONCEPTO	PREGUNTA QUE RESPONDE	PARA QUÉ SIRVE
STAKEHOLDER	¿A quién necesito implicar y qué le importa?	Identificar áreas y personas clave
RACI	¿Quién hace, quién decide, quién opina y quién debe estar informado? Responsable Aprobador Consultado Informado	Asignar responsables

Ejemplo de Stakeholders

Stakeholder	Qué necesita	Qué puede bloquear	Qué dato le interesa
Finanzas	Control presupuestario Gasto trazable	Cambios que no demuestren ahorro o control	Gasto total Coste medio por viaje Desviaciones
Compras	Proveedores comparables Contratos claros	Proveedores sin negociación o SLA	Volumen Ahorro Cumplimiento de contrato
IT	Herramientas seguras e integrables	Implantaciones sin revisión técnica	Integraciones Seguridad Adopción
Seguridad	Saber dónde están los viajeros	Reservas fuera de canal sin trazabilidad	Viajeros por destino Alertas Incidencias
Viajeros	Reserva fácil, soporte y flexibilidad	Baja adopción en OBT	Tiempo de reserva Incidencias Satisfacción

Ejemplo de RACI

Responsable - Aprobador - Consultado - Informado

Actividad	Travel	IT	Finanzas	Compras	Seguridad	TMC / OBT	Dirección
Definir necesidad	A/R	C	C	C	C	C	I
Seleccionar proveedor	R	C	C	A/R	C	C	I
Validar seguridad e integraciones	C	A/R	I	C	C	R	I
Configurar política	A/R	C	C	C	C	R	I
Comunicar a viajeros	A/R	I	I	I	I	C	I
Aprobar inversión	C	C	A/R	C	I	I	A

TAREA · DIBUJA TU MATRIZ

Quién decide, quién ejecuta, quién bloquea

STAKEHOLDER

QUÉ NECESITA

QUÉ PUEDE
BLOQUEAR

QUÉ DATO LE
INTERESA

AUTODIAGNÓSTICO DE MADUREZ

**La madurez
no se adivina.
Se puntúa.**



MODELO DE MADUREZ

Un programa puede estar en fase 4 en política y fase 1 en datos.
Esa idea es clave.

FASE 01

Sin programa / reactivo

Se reacciona a viajes uno a uno.
Sin política viva, sin dato fiable.

FASE 02

Programa básico

Política y TMC en marcha. Datos parciales. Control superficial.

FASE 03

Programa gestionado

KPIs definidos, gobierno activo, OBT con adopción y reporting útil.

FASE 04

Programa estratégico

Decisión por dato. ESG, duty of care y experiencia integrados. Mejora continua.

“ La **idea** no es sacar nota bonita.
La idea es contarse verdad.
Dónde **estoy**, dónde **quiero estar** y qué debo **priorizar**

TAREA · PUNTÚA 5 PARÁMETROS DEL 1 AL 4

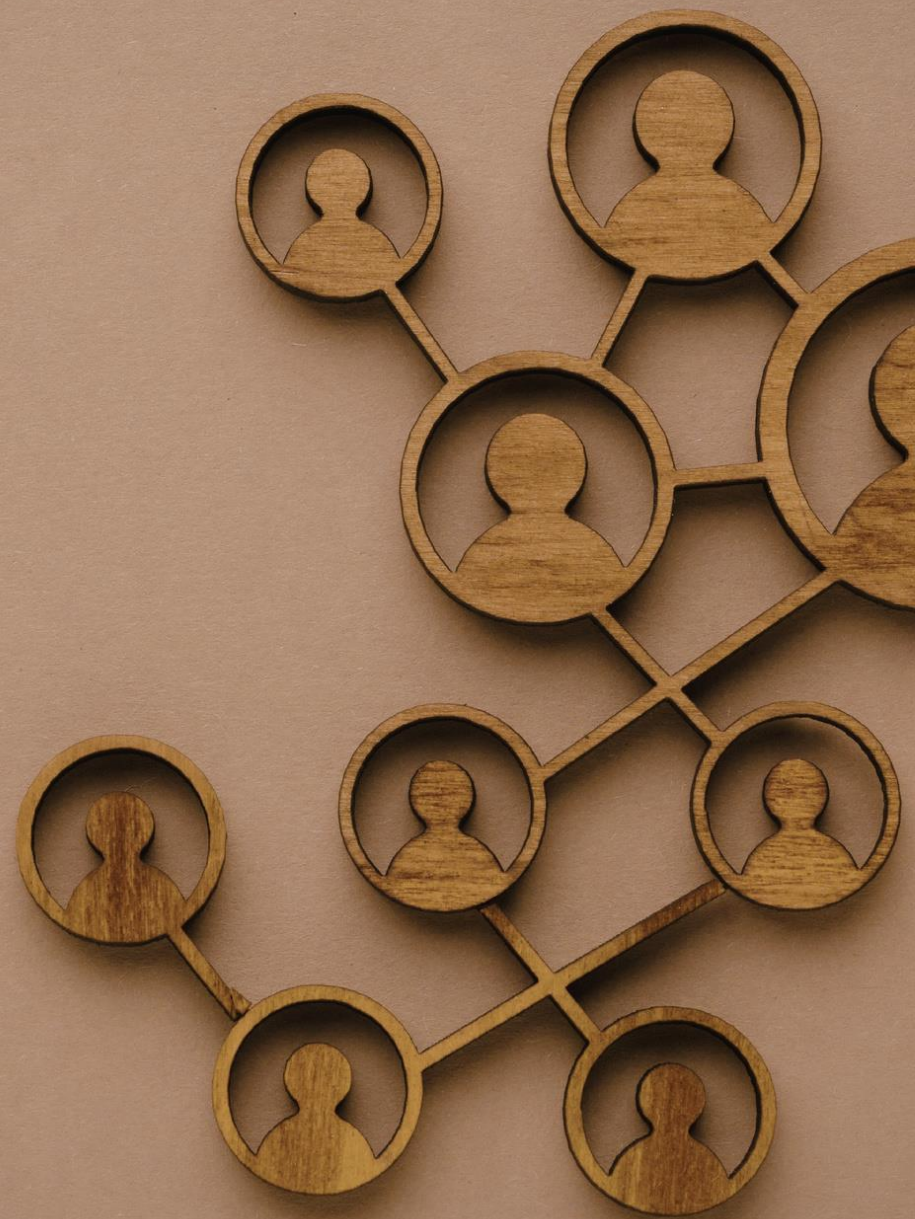
Un diagnóstico útil no sirve para sacar nota. Sirve para **decidir dónde invertir energía primero**.

PARÁMETRO	ACTUAL	OBJETIVO	GAP	¿ES UNA PRIORIDAD?
01 Objetivos del programa	--	--	→	--
02 Política	--	--	→	--
03 Tecnología / OBTE / contenido	--	--	→	--
04 Datos / reporting	--	--	→	--
05 Duty of care	--	--	→	--

→ Pregunta abierta: **¿Dónde hay mayor gap y por qué?**

PILARES OPERATIVOS

**Las piezas
están bien —
mal
conectadas.**



“

Un programa falla cuando sus piezas están bien por separado pero juntas están mal conectadas.

CADA PILAR OPERATIVO · UNA PREGUNTA CLAVE

	PILARES DEL PROGRAMA	PREGUNTA CLAVE
01	Política	¿Qué comportamiento queremos dirigir? Clara. Aplicable. Medible
02	TMC	¿Qué servicio, datos y control necesitamos?
03	OBT	¿Qué decisiones queremos guiar en el punto de compra?
04	Proveedores	¿Dónde tenemos volumen, necesidad, riesgo o valor?
05	Pagos	¿Cómo capturamos gasto real y reducimos fricción?
06	Liquidación de gastos	¿Cómo cerramos el ciclo de control?
07	Datos / BI	¿Qué decisiones queremos tomar?
08	Duty of care	¿Sabemos dónde están los viajeros y cómo ayudarles?
09	Guests	¿Cómo controlamos a quien viaja sin ser empleado?
10	Comunicación	¿Cómo logramos adopción?

TAREA · ELIGE TU PILAR ROTO

¿En qué estado está tu pilar más débil?

Estado	Qué significa
1. No existe	No hay proceso, criterio, herramienta o responsable definido
2. Existe, pero no se usa	Está definido pero la adopción es baja o irregular
3. Se usa, pero no genera datos	Funciona operativamente, pero no permite medir ni decidir
4. Genera datos y se decide con ellos	Está integrado en la gestión y ayuda a mejorar el programa

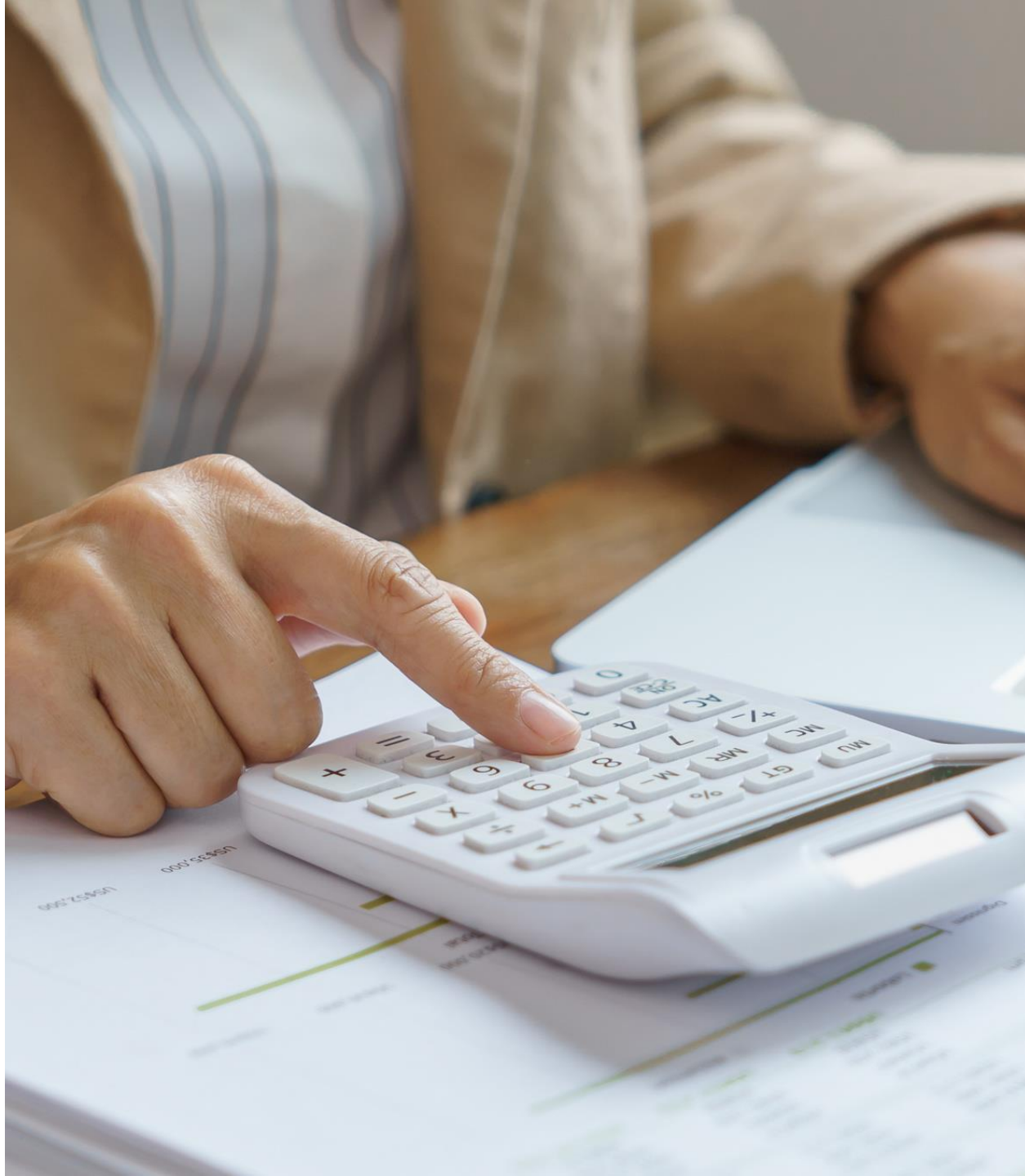
ELIGE UN PILAR

Política
TMC
OBT
Proveedores
Pagos
Liquidación de gastos
Datos / BI
Duty of care
Guests
Comunicación

→ La madurez del programa no la marca el mejor pilar, sino el más débil

COSTE TOTAL DEL VIAJE · TCO

**El viaje más
barato puede
ser el más
caro.**



COSTE TOTAL DEL VIAJE

Ahorro no es pagar menos. Ahorro es **reducir el coste total** sin destruir valor, seguridad ni productividad.

	TIPO DE COSTE	EJEMPLOS
01	Precio	tarifa aérea, hotel, tren, movilidad
02	Coste directo	fees, equipaje, asientos, cambios, comidas, taxis
03	Coste operativo	gestión, aprobaciones, TMC, expense, conciliación
04	Coste oculto	tiempo perdido, productividad, estrés, incidencias
05	Coste de riesgo	falta de trazabilidad, disrupción, inseguridad, bajas, accidentes
06	Coste ESG	emisiones, reporting, alternativas sostenibles

MISMO TRAYECTO · DOS COSTES

Vuelo A vs Vuelo B.

OPCIÓN A · SIN COSTES EXTRAS

280€

Tarifa publicada. 0 € en costes adicionales.

COSTE TOTAL

280 €

OPCIÓN B · "MÁS BARATO"

240€

+ Taxi adicional + Cambio de billete + Noche extra + Tiempo perdido

COSTE TOTAL REAL

390
€

TECNOLOGÍA, CONTENIDO Y ADOPCIÓN

**La tecnología
no arregla la
estrategia. La
escala.**



UNA OBT NO ES UNA WEB DE RESERVAS

Es una herramienta de gobierno de la demanda.

01

Aplica la política

02

Muestra contenido relevante

03

Compara opciones

04

Guía decisiones

05

Captura datos

06

Reduce fricción

Ofrecer más contenido si es **comparable, reservable, medible y filtrado por política.**

Si no, genera ruido.

LEAKAGE, CUMPLIMIENTO Y
COMPORTAMIENTO

**La fuga es
información ,
no rebeldía.**



ANTES DE CASTIGAR LA FUGA, HAY QUE ENTENDERLA

La fuga revela lo que el programa no está resolviendo.

	CAUS	QUÉ
01	A Precio percibido mejor fuera	REVELA Problema de <i>contenido</i> o <i>comunicación</i>
02	Mala experiencia OBT / TMC	Problema de <i>usabilidad</i> o <i>servicio</i>
03	Beneficios personales	Problema de <i>incentivos</i>
04	Desconocimiento	Problema de <i>formación</i>

Medir fuga cruzando **expense, TMC, tarjeta y proveedores** .

TAREA · DEFINE LAS REGLAS DEL JUEGO

Define cuatro cosas.

01

**Cómo mides
leakage**

02

**Qué canal es
obligatorio**

03

**Qué excepciones
se permiten**

04

**Qué
consecuencias
tiene reservar
fuera**

ROADMAP
FINAL

**No todo a la
vez. Se
prioriza.**



CUATRO HORIZONTES

0 → 90 DÍAS

Cimientos

Diagnóstico
Datos
Stakeholders y RACI
Objetivos
Política mínima
Quick wins.

3 → 6 MESES

Ejecución

TMC / OBT
Pagos
Reporting
Proveedores críticos
Comunicación.

6 → 12 MESES

Maduración

BI
Sostenibilidad
Duty of care avanzado
Guests
Optimización global/local.

CONTINUO

Mejora

Revisión de política
KPIs
Compliance
Satisfacción
Benchmark.

¿Habéis hecho las tareas?

- 01 **Qué problema** resuelve tu programa de viajes
- 02 Cuál es el **objetivo principal** de tu programa de viajes
- 03 **Madurez general** de 5 parámetros
- 04 En qué estado está tu **pilar más débil**
- 05 **Cómo mides** las fugas

“

Un programa de viajes maduro no es el que tiene *más reglas* sino el que consigue que la empresa **viaje cuando debe**, al coste adecuado, con datos fiables, riesgo controlado y viajeros que **entienden el sistema**.

Grado de madurez de tu programa de viajes

www.squeezetravel.com/diagnostico



GRACIA
S

Hasta el siguiente viaje.

CONECTA

Silvia Magdaleno

Consultora experta en viajes de negocios

