

LA NEGOCIACIÓN EN LA COMPRA DE VIAJES DE EMPRESA

Encuesta Travel Managers



INTRODUCCIÓN

La colaboración entre **BD Sky Consulting Services** y **Forum Business Travel** ha dado como primer fruto un estudio de mercado para valorar las dinámicas del poder de negociación entre el travel manager y los proveedores de la industria del Business Travel.

Esta iniciativa innovadora, realizada en el último trimestre 2019, tiene su base en una investigación simplificada y refleja las respuestas de una **encuesta entre más de 60 gerentes de viajes corporativos con sede en España**. El estudio examina cómo los factores que van desde la incorporación de nuevas tecnologías —Big Data, Analytics, etc.— hasta las preferencias personales, tienen su impacto en el proceso de negociación de los productos y servicios orientados a los viajes de negocios.

La obtención de **datos fiables** sobre el uso y comportamiento del viajero, así como su **análisis**, deben formar una de las primeras **prioridades** por parte del Travel Manager. Sin información de valor, el gestor de viajes tendrá dificultades para obtener buenos acuerdos con sus proveedores, además de problemas a medio largo plazo en la consecución de los objetivos internos de su organización.

Al exponer los *gaps* y demás diferencias relevantes entre el Travel Manager y los proveedores de la industria de Business Travel, el presente informe tiene también como objetivo **definir algunas estrategias** que generen un mayor equilibrio en el desempeño del Business Travel Management.

I. Volumen de contratación



Tan solo el 18 % de los Travel Managers consultados gestionan más de 15 acuerdos corporativos de Business Travel.

Independientemente del volumen de gasto en desplazamientos de cualquier organización, para una buena gestión estratégica del Programa de Viajes se requiere el apoyo de al menos 10-12 **proveedores estratégicos**:

- a) Agencia de viajes: **1**
- b) Movilidad terrestre: **4** (tren, taxi, coche de alquiler, etc.)
- c) Transporte aéreo: **3-5**, nacionales e internacionales
- d) Alojamiento: **3-5**, con cobertura nacional e internacional
- e) Medios de pago: **1**
- f) Seguros de viaje, salud, etc.: **1**

Según sus necesidades, el Travel Manager debe abrir las negociaciones con varios proveedores, ya que en algunos mercados la problemática consiste en la disponibilidad de las tarifas pactadas con sus proveedores corporativos. Por ejemplo, para rutas aéreas de medio o largo recorrido, es necesario ofrecer alternativas incluyendo una escala.

Finalmente, crear un **escenario de colaboración** con un toque de competitividad garantiza que los proveedores diseñen ofertas innovadoras, en sintonía con las necesidades de sus viajeros.

II. Estandarizar negociaciones



Apenas el 2% de los Travel Managers que participaron en la encuesta tienen estandarizado el proceso de negociación con proveedores nacionales e internacionales.

El volumen contratado (nacional o internacional) puede ser el diferenciador. No obstante, es importante que el Travel Manager aplique la misma metodología a la hora de comenzar a negociar.

La **guía para este proceso** sería la siguiente:

- Recopilar datos históricos, utilizando distintas fuentes: proveedor, agencia de viajes, tarjeta de crédito...
- Analizar datos históricos.
- Analizar el mercado en destino: ubicación, competidores...
- Contactar y llevar a cabo la negociación con el proveedor.
- Implementar las nuevas tarifas.
- Comunicación interna.
- Realizar seguimiento después del cambio.

El mayor volumen de trabajo en la fase inicial, con el tiempo **se traduce en resultados** que le ayuden a cumplir los objetivos estratégicos de su organización.

III. Análisis de informes



Alrededor del 60% de los Travel Managers consultados recibe y analiza informes de sus viajeros. No obstante, el 40% restante no usa de forma proactiva el análisis de informes para sus negociaciones.

En consecuencia, ¿cómo saben los travel managers qué deben negociar?

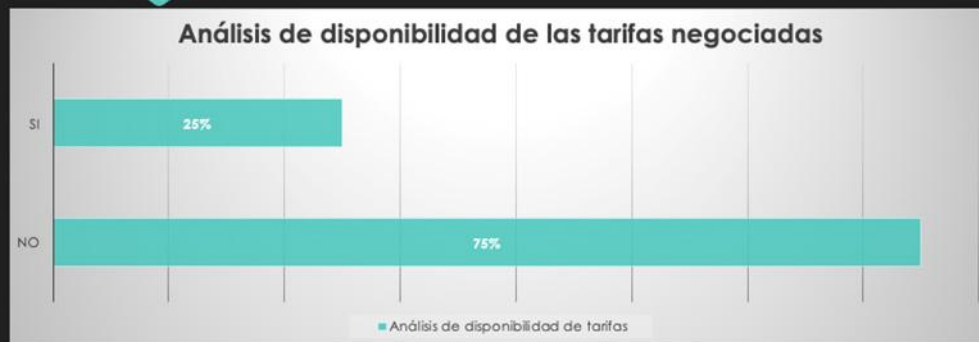
A continuación, una pequeña **guía para la elaboración de informes**:

- Datos desglosados sobre el destino y la fecha del viaje.
- Servicios recibidos antes, durante y después del desplazamiento.
- Tipo de servicios recibidos: clase de billete de avión, tipo habitación, categoría del coche de alquiler, etc.
- Información sobre la fecha de compra del servicio y viaje realizado.
- Cambios realizados durante el proceso.

Una fuente bastante fiable de los datos del viajero lo puede ofrecer el mismo proveedor que ha realizado el servicio o el que ha gestionado la reserva, normalmente la agencia de viajes.

La mayor dificultad consiste en poder **agrupar y analizar los datos de forma efectiva**. Por último, es importante que las personas que manejan la información sepan interpretar los resultados y fomentar acciones que ayuden a cumplir los objetivos de la compañía.

IV. Analizar la disponibilidad de tarifas



Los resultados de la encuesta reflejan que solo el 25% de los Travel Managers analiza activamente la aplicación real de las tarifas pactadas.

Anteriormente se ha definido la importancia de cerrar acuerdos corporativos con tarifas pactadas. No obstante, en el sector de Business Travel, la gran dificultad reside en la **limitación de la capacidad**. Un hotel dispone de un número determinado de habitaciones, lo mismo que un avión, una cantidad de asientos.

Con el incremento de la demanda, los proveedores tienden a encarecer las tarifas, aplicando criterio de **yield management**. Si viajeros de otras empresas están dispuestos a pagar más es muy factible que el hotel o la aerolínea ofrezca el servicio al mayor postor. En este caso, la tarifa negociada pierde su validez y en la mayoría de los casos su viajero paga más de lo acordado. Dichas diferencias pueden llegar a impactar la cuenta de viajes de empresa entre un 3% y un 5%.

Muchos gestores de viajes enfocan la negociación en el **servicio básico**, como la habitación hotel o el asiento del avión, aunque la tendencia se dirige cada vez más hacia el modelo de *'all inclusive'*, en busca del servicio a un precio razonable.

Es aconsejable también revisar de forma clara **todos los conceptos**, como el desayuno cuando no está incluido en la tarifa hotelera, el equipaje extra o la reserva de asiento en el avión para ganar en confort, los gastos repostaje y entrega del vehículo de alquiler, etc. En muchas ocasiones, las empresas no conceden mucha importancia a los gastos extras, pero este capítulo es una fuente de ahorro importante cuando se controla de forma adecuada.

V. Apoyo especialista en Big Data



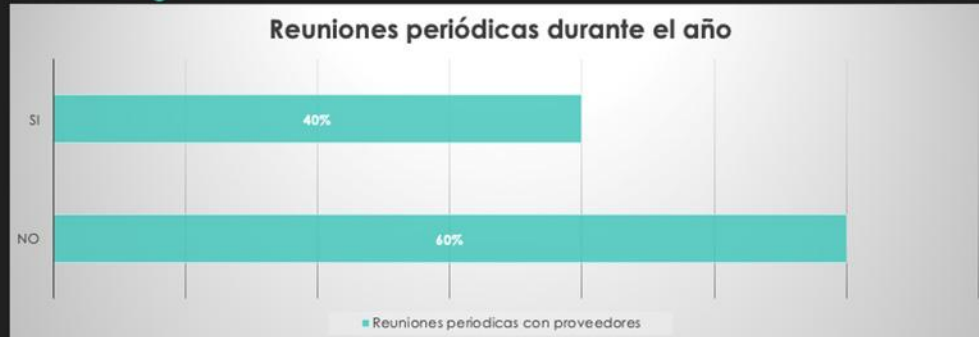
Un 85% de los Travel Managers entrevistados no dispone de recursos para analizar datos de los viajes de empresa.

Para lograr el nivel de **transparencia** necesario en un programa de viajes se necesitan datos de sistema de pago y de los proveedores de servicios. Esta información ofrece una imagen real del volumen de gasto y sus características.

La **consolidación** y el **análisis de datos** de todos los integrantes ayuda a:

- Mejorar el conocimiento de las necesidades de la empresa.
- Usar la información en futuras negociaciones.
- Ajustar el programa de viajes a las necesidades de la empresa.

VI. Reuniones periódicas con proveedores



Únicamente el 40% de los Travel Managers que participaron en el sondeo organizan reuniones periódicas con proveedores.

Los gestores de viajes deberían incluir en su agenda de tareas encuentros periódicos con los proveedores, y no solo cuando finalizan los contratos. Es una buena estrategia para dar a conocer cualquier **cambio de estrategia** de su empresa, como la apertura nuevos mercados, por ejemplo, o introducir soluciones tecnológicas. También permite obtener información por parte del proveedor que puede resultar valiosa en el desarrollo de la relación comercial.

Es aconsejable que las reuniones sean cortas. Normalmente, con 30 minutos es suficiente para abordar los temas. También es factible realizarlas por videoconferencia, dejando las citas presenciales para los asuntos más relevantes.

Para el proveedor es también importante mantener el contacto permanente con su cliente y, en caso necesario, reaccionar rápidamente a cualquier necesidad requerida por parte del cliente.

VII. Cambio de acuerdo durante el año



Un total de 70% de los Travel Managers entrevistados no han realizado cambios de los acuerdos firmados durante el año en curso.

Generalmente, los acuerdos firmados garantizan la prestación del servicio y sus tarifas durante la duración del mismo. No obstante, la mayoría de los contratos están basados en los datos históricos sobre el consumo, los precios aplicados y otras condiciones del servicio.

El mercado del Business Travel es **muy dinámico**, por lo que las empresas deben actuar de forma rápida para aplicar los **cambios necesarios** para hacer frente a los cambios en sus necesidades.

Revisando periódicamente la información interna, el gestor de viajes debe identificar las nuevas necesidades y contrastarlas con los acuerdos firmados. Es bueno contrastar con el proveedor aquellos aspectos que pueden tener un impacto en la cuenta de viajes y, si es necesario, firmar los anexos pertinentes.

VIII. Cambio de acuerdo efectivos > 3 meses



Solo un 23% de los Travel Managers entrevistados han podido realizar cambios del acuerdo en menos de 3 meses.

Una tarea compleja para los gestores de viajes de empresa es la introducción de cambios en los contratos firmados con los proveedores. Todo parte de un análisis detallado de los datos y de las **anomalías detectadas** para arrancar una nueva negociación y recibir una oferta por parte del proveedor.

Para llevar a cabo esta tarea, el Travel Manager debe tener conocimientos de **project management**. Involucrar a los proveedores en **reuniones periódicas** permite informar a tiempo sobre nuevas necesidades y crear una red de comunicación para mejorar la coordinación e implementar rápidamente las modificaciones.

Aunque el objetivo del gerente de viajes es obtener tarifas negociadas, para algunos proveedores un cambio en la política de precios asociada a un ejercicio determinado podría tener impacto en sus ingresos, por lo que, en principio, no está en su interés actuar de forma rápida.

Es aconsejable reflejar en los acuerdos cláusulas que **establezcan unos plazos** para cualquier tipo de cambios del contrato durante su periodo de vigencia.

IX. Conocer los recursos de tu proveedor



El 85% de los Travel Managers desconoce los recursos de su proveedor para gestionar su cuenta.

En muchas empresas, el gestor de viajes se ocupa también de **otras funciones**. Además de las tareas básicas, como garantizar que el programa de viajes se desarrolle con normalidad, el Travel Manager tiene que negociar, analizar datos, controlar el presupuesto, generar informes internos y, en algunos casos, apoyar activamente la operativa de los desplazamientos.

En general, el gerente de viajes dispone de **poco tiempo y recursos** para realizar el seguimiento y analizar en profundidad el **comportamiento de los viajeros** o realizar estudios de mercado antes de arrancar las negociaciones.

Al otro lado de la mesa, el **proveedor** obtiene en muchos casos **información detallada** de su cliente por parte de otros departamentos de su organización con medios adecuados para esta labor, así como la rentabilidad que genera la cuenta.

El Travel Manager está habitualmente en **desventaja** para negociar, ya que su nivel de recursos e información a su disposición es inferior al de sus proveedores. Por ello, es muy recomendable que las empresas mejoren los **recursos para el análisis de datos**, ya sea internamente o a través de expertos externos.

X. Proactividad del proveedor



Según los resultados de la encuesta, solo un 5% de los gestores de viajes aprecia una proactividad por parte del proveedor para cambiar el acuerdo y las tarifas en vigor.

Dadas las circunstancias del Travel Manager, ya sea por falta de recursos o de disponibilidad de información adecuada, es comprensible que en ocasiones no reaccione de forma rápida.

Por otro lado, también puede resultar lógico que el proveedor no se ponga en contacto con el cliente, ya que sus objetivos de maximizar los ingresos desaconsejan gestos proactivos para proponer ahorros.

Por tanto, el gestor de viajes debería contemplar en sus futuras negociaciones aspectos contractuales relacionados con la introducción de **nuevos indicadores** para garantizar la innovación, la sostenibilidad y el crecimiento de la cuenta, con un esquema que contemple ventajas para ambas partes.



BD SKY CONSULTING SERVICES es una empresa de consultoría 'boutique' que ofrece servicios de *outsourcing* con el objetivo principal de mejorar los márgenes de las compañías. Está compuesta por un equipo con más de 20 años de experiencia en el área de Business Travel, Compras, Fleet, Big Data y Analytics.

www.bdsky.com
richard.wolf@bdsky.com



FORUM BUSINESS TRAVEL ha desarrollado un concepto innovador para la formación continua de gestores de viajes de empresa en el que, a través del modelo de comunidad, genera conocimiento compartido mediante jornadas educativas, sesiones monográficas, cursos, talleres, *focus groups* y actividades de *networking* en las que los profesionales ligados al Business Travel ponen en común su experiencia.

Desde su fundación en 2010, Forum Business Travel ha contribuido a la mejora formativa de cerca de 1.000 de travel managers de compañías con sede o delegación en España que han participado en sus actividades. A través de sus canales de comunicación, la comunidad extiende sus redes hasta los 10.000 profesionales, tanto de nuestro país como del ámbito latinoamericano.

www.forumbusinesstravel.com
info@forumsuinesstravel.com