



# ¿HAY UN TRAVEL MANAGER EN LA SALA?

Por Eva López Álvarez y Mar Rodríguez

PUNTO MICE

18

LA VOZ DEL SECTOR

En el mundo anglosajón, la negociación de todo lo relacionado con los viajes incluye la parte del *corporate* individual y aquello que tiene que ver con las habitaciones, espacios y servicios para congresos, convenciones, eventos e incentivos. En esta cultura empresarial se considera que así se simplifican los procesos y se optimizan los costes. Ello no impide que la supervisión proceda en algunos casos del departamento de Compras, en otros de Finanzas, en ocasiones de Recursos Humanos, a veces de Marketing... lo interesante es que no se multiplican esfuerzos y se combinan intereses, independientemente de que la gestión de viajes individuales recaiga en manos diferentes de las que se ocupan de la organización de eventos y viajes en grupo.

La base de esta cultura es una definición de la figura del gestor de viajes mucho más clara que la que existe, de momento, en el mundo hispanohablante, donde en muchas ocasiones son las secretarías quienes se encargan de la compra de los billetes aéreos, el personal de Administración del pago de los servicios en los hoteles, los miembros de Marketing de la reserva de espacios para la organización de eventos... todo ello sin que haya una sincronización de roles ni una comparativa de las necesidades de cada caso que podrían simplificar el trabajo conjunto. Y con ello favorecer el ahorro derivado de una negociación conjunta.

Existen muchísimas herramientas proporcionadas por intermediarios y proveedores que facilitan la contratación, la comparación de servicios, precios y ofertas; opciones que facilitan la emisión de balances, así como aplicaciones destinadas al seguimiento del viajero y la gestión de los

riesgos. Pero sigue siendo asignatura pendiente que una persona o departamento controle su funcionamiento y le saque el máximo partido.

No se trata de que el jefe de compras encargado de la contratación, el *meeting planner* que se ocupa de los eventos y reuniones, el gestor de viajes especializado en la negociación con proveedores y cumplimiento de la política establecida, o el personal de Administración que reserva servicios, se conviertan en un mismo cargo. Lo importante es que las negociaciones se unifiquen para que todos puedan desarrollar su labor de la manera más eficiente posible y, sobre todo, generando ahorro. El negociador debe ser ese jefe de viajes que ofrezca las mejores soluciones a todos los departamentos, ya sea a la hora de desplazar a sus ejecutivos, reservar salas para convenciones y/o eventos, elegir la sede de los mismos u organizar un viaje de recompensa.

**El negociador debe ser ese jefe de viajes que pueda aportar las mejores soluciones a todos los departamentos interesados**

Queda mucho por hacer para que el *travel manager*, o negociador de todo aquello que implica un desplazamiento, sea una figura clara. Y determinante. Esta es la conclusión que hemos extraído tras conocer la opinión de quienes han querido reflexionar con nosotros.

Afortunadamente, también hemos comprobado que son receptivos a todo lo que favorezca una profesionalización de su papel. Quieren ser instruidos en el uso de herramientas que faciliten su trabajo, creen en el *networking* y demandan formación que les ayude a consolidar la importancia de su trabajo en el seno de la empresa. Siempre con el objetivo de elaborar políticas de viajes responsables y, sobre todo, eficaces.



- 1 ¿Está bien definida la figura del gestor de viajes en su país?
- 2 ¿Cómo ve el sector?
- 3 ¿Qué tendencias se siguen en relación a la política de viajes?



## Nelson Ricardo Triana Betancourt

Socio Fundador de Corporate Travel Solutions (Colombia)

### “Las compras se dispersan y por eso no hay control”

1. En este momento, en Colombia hay muy pocas empresas que cuenten con un *travel manager*, de hecho la mayoría ni siquiera dispone de un área o persona encargada del proceso de viajes, aún menos aquellos relacionados con eventos e incentivos. Las compras a través de la agencia se dispersan entre distintos departamentos y por ende no hay control sobre estas compras. A través del capítulo colombiano de Global Business Travel Association (GBTA) que presido estamos dando a conocer la figura, pero la tarea no es fácil. Aun así, poco a poco las empresas empiezan a entender la importancia de tener una persona responsable de procesos y políticas bien definidos.
2. Está creciendo de forma impresionante, los proveedores crean más oferta y las empresas que contratan viajan más. La inversión en el país también contribuye a este desarrollo. Creíamos que los viajes se reducirían con la llegada de nuevas tecnologías destinadas a las reuniones virtuales, pero en realidad no es así. De hecho se están creando nuevas necesidades como más hoteles en ciudades de tamaño medio, destinos crecientes de negocio y como sede de eventos.
3. En muchas organizaciones no existen ni políticas de viajes ni procesos establecidos, y, si los hay, no hay control. Debemos trabajar en la optimización de tiempo y recursos.

## Alejandra Robledo

Subgerente de Viajes Corporativos Centroamérica en Walmart (Costa Rica)

### “Debemos conseguir que las principales áreas creen en la figura del *travel manager*”

1. Considero que no está definida todavía. Muchas empresas asignan las funciones del gestor de viajes a otras áreas: asistentes de Gerencia, Compras, Finanzas, Recursos Humanos... No existe una persona dedicada a esta labor. Hay mucho trabajo por hacer, sobre todo a la hora de convencer al área financiera o la Dirección General de cada compañía sobre la importancia de contar con un *travel manager* dedicado a controlar la política de viajes, o a crearla en caso de que la empresa no cuente con una pauta de comportamiento definida en materia de viajes: tiene que haber alguien encargado de administrar y negociar los contratos con los diferentes proveedores, así como de llevar un control de los ahorros que los posibles procesos pueden generar.
2. Creo que es un tema cultural: debemos conseguir que las principales áreas de las compañías creen en la figura. La labor de las asociaciones es fundamental para fortalecer y desarrollar su labor a través de programas de capacitación y eventos que favorezcan el *networking*: de ese modo se le brinda valor a la profesión y se extiende el uso de las herramientas necesarias para desempeñar nuestras funciones. Por eso en Costa Rica estamos abriendo el capítulo de la GBTA: es necesario apoyar y formar al gestor.
3. Avanzar hacia una consolidación de las políticas de viajes corroboradas por todas las áreas implicadas en el proceso, y que sea algo de obligado cumplimiento. Muchas compañías en Costa Rica no cuentan con dicha política o, si tienen una, no la utilizan como un documento formal a seguir.





- 1 ¿Está bien definida la figura del gestor de viajes en su país?
- 2 ¿Cómo ve el sector?
- 3 ¿Qué tendencias se siguen en relación a la política de viajes?



**Fernando Montes**  
*Travel manager de Telefónica Argentina*

## “El proveedor debe ser un socio”

1. Aún queda mucho por hacer. Todavía hay muchas empresas, incluso grandes, en las que la reserva de viajes recae en la secretaria, que no lleva a cabo ninguna negociación. Tampoco está definido el papel del gestor a la hora de organizar eventos, un hecho que suele depender de otros departamentos como Marketing o Compras y sobre lo que tendría mucho que decir. Y no solo en cuanto al desplazamiento de los delegados, sino a la elección de sedes y/o destinos. Aunque considero que estamos dando pasos hacia una clarificación de su papel en lo que al viaje se refiere, el gestor tiene que hacerse un hueco más amplio, ya que puede contribuir a la optimización de costes y a simplificar la logística relacionada con la organización de los eventos, aunque otro departamento tome la decisión final.

2. Telefónica está siendo pionera en muchas cosas en Latinoamérica, incluso en España, a través de Argentina. Quizá porque somos un mercado dinámico y no le tenemos miedo a la innovación. De hecho somos los primeros en utilizar herramientas de autorreserva, también negociamos en conjunto el *corporate* y el MICE con los hoteles. Pero no es algo generalizado.

3. Seguimos tratando de ahorrar al máximo, pero sin que baje el nivel de satisfacción del viajero que nos representa. El proveedor debe ser un socio, no se trata de ponerle la soga al cuello. Lo que intentamos es no pagar por servicios que no utilizamos. Tampoco vemos la política de viajes como algo rígido: es algo vivo que evoluciona constantemente.

**Mar Hernández**  
*Travel manager de Amadeus IT Group (España)*

## “Sin gestor, aunque haya agencia, no se pueden cumplir los objetivos al 100%”

1. Creo que sí, aunque depende mucho del tamaño de la empresa. En algunos casos la figura del *travel manager* no solo gestiona viajes, sino que también desarrolla otras funciones que no tienen nada que ver y difuminan bastante la importante labor del gestor. En muchos casos, el cumplimiento de la política de viajes se delega en la agencia contratada, con la idea de que ésta puede encargarse de su realización. Pero en numerosas ocasiones ha quedado demostrado que no es así: sin un gestor, aunque haya agencia, no se pueden conseguir al

100% los objetivos de las empresas.

2. El sector está viviendo una situación difícil en España, todos sabemos que la coyuntura económica nos ha afectado mucho y que no tiene el auge ni el reconocimiento que considero se le está dando en otras partes del mundo.

3. El ahorro sigue siendo el principal objetivo, al igual que la globalización a la hora de contratar servicios: un tema de gran interés y prioritario en las empresas multinacionales.





## Javier Rosas

Director gerente de Travel Management Consulting (Perú)

# “Muchos gestores ni siquiera son conscientes de que lo son”

1. Claramente no, de hecho puedo afirmar que la definición de la figura del *travel manager* es algo incipiente entre las empresas peruanas.

En general, quien está a cargo de los viajes y eventos de empresa es alguien que cumple también otras funciones que en muchas ocasiones no tienen nada que ver. En muchas compañías existe una distancia tan abismal entre quien se ocupa de los viajes y quien es responsable de la organización de eventos que ni siquiera son conscientes del poder de negociación que están perdiendo con los proveedores.

2. No hay una visión clara de que la planificación de los viajes, la operatividad relacionada y la gestión de todo ello debe depender de una sola persona que al mismo tiempo

esté en contacto con otros departamentos, como los que organizan eventos. Por eso aún no hemos adoptado procesos afianzados en otros lugares como los que permiten optimizar programas o utilizar herramientas de autorreserva. Queda mucho trabajo por hacer y en eso los proveedores tienen mucho que aportar. Porque muchos gestores no son ni siquiera conscientes de que lo son ni de que pueden manejar presupuestos en materia de viajes y eventos de una manera más eficiente.

3. La consecuencia más grave es que no hay políticas definidas. Muchos de los que se autodenominan *travel managers* dejan la gestión en manos de la agencia sin que haya un control del servicio que ofrece ni de la coherencia de las actuaciones.

---

## Maria Isabel Gómez

Presidenta de GBTA México

# “Las empresas multinacionales están liderando el cambio de mentalidad”

1. En los últimos años, la figura del *travel manager* está adquiriendo una importancia creciente dentro de las empresas mexicanas. Sin embargo, son pocas las que cuentan con cargos cuya función esté claramente definida y sea única, en el sentido de que la gestión de todo lo relacionado con viajes sea su principal responsabilidad y no una actividad más. Lo positivo es que, poco a poco, y sobre todo de la mano de las empresas multinacionales, se está reconociendo cada vez más la necesidad de una correcta gestión de los viajes y están favoreciendo un cambio de mentalidad.

2. La gestión de viajes en México se encuentra en constante desarrollo: el incremento de los desplazamientos y eventos organizados ha provocado que se preste más atención a los viajes que se realizan y a detectar mejores

maneras de negociar, comprar, reservar y controlar los gastos que esta partida genera. Por eso está aumentando el interés de algunos gestores en utilizar las herramientas de autorreserva como una forma de llevar un mejor control del gasto en viajes.

3. En la mayoría de las empresas, la política apunta a un mayor control del gasto, ya sea en forma de ahorro, buscando alternativas en precio y disponibilidad o generando un incremento de la productividad derivada del desplazamiento. Es de gran interés para las empresas que estas políticas se cumplan, ya que es la manera de reglamentar y controlar el segmento Viajes. No obstante, las políticas también están sujetas a modificaciones y adaptaciones, según la conveniencia de la empresa, la disponibilidad, las oportunidades y las dinámicas que el mercado ofrece.





- 1 ¿Está bien definida la figura del gestor de viajes en su país?
- 2 ¿Cómo ve el sector?
- 3 ¿Qué tendencias se siguen en relación a la política de viajes?

## Esperanza Martínez

*Travel manager* de T-Systems Iberia (España)

### “La profesión del gestor de viajes está bien definida en España”

1. Si tenemos en cuenta la labor que llevan a cabo las asociaciones de gestores de viajes, centradas en la formación continua, los medios de comunicación especializados y las plataformas de compradores, puede decirse que la profesión del gestor de viajes está bien definida. No obstante, abundan las pequeñas y medianas empresas en las que la labor del *travel manager* es más empírica e intuitiva. En estos casos hay que seguir profesionalizando su figura: ampliar su perfil multidisciplinar de tal modo que disponga de mayor capacidad para gestionar de forma adecuada los diferentes proyectos relacionados con las implantaciones tecnológicas, así como interactuar de forma transversal con el resto de áreas de negocio como Calidad y Sistemas Internos, Recursos Humanos, Compras, Finanzas, etc. Desde mi punto de vista, la figura del gestor no se define tanto por el país si no por las necesidades en materia de viajes de su empresa y el peso que la organización quiere o puede dar a su figura.

2. La percepción acerca de esta industria va de la mano de la situación económica del país, con algunos repuntes y sensación de recuperación en el caso de España. En esto influyen las mejoras tecnológicas, que han llegado para quedarse y contribuyen a reducir los desplazamientos de una forma imprevisible, al mismo tiempo que aumenta la necesidad de expandir negocio fuera de las propias fronteras, ayudando así a equilibrar el volumen de viajes corporativos. En este marco de relativa estabilidad, los temas que más inquietud generan están relacionados con la solidez de las agencias, el control del impacto de la fluctuación de precios

en segmentos con poco margen para las negociaciones, la reducción de costes y la implantación de nuevas herramientas tecnológicas. Todo ello sin que se descuide la seguridad del viajero y la mayor optimización de todos los recursos disponibles.

3. La empresa está cada vez más sensibilizada en relación a la seguridad y la comodidad del viajero, además de con el hecho que sus desplazamientos se realicen dentro de un presupuesto y con unos estándares definidos. La política de viajes es un paraguas indispensable que aglutina todas las reglas del juego. El *travel manager* no debe cesar de intervenir en la definición de sus propias funciones, junto con Recursos Humanos, Finanzas, Compras o la propia agencia de viajes, sobre todo para dejar bien claro cuál es el marco de su responsabilidad.



## Jorge Sánchez

Organizador de eventos en Leroy Merlin (España)

### “El *travel manager* es una figura difuminada”

1. En realidad es una figura difuminada entre los departamentos de Comunicación, Eventos... que interfiere en muchas funciones pero sin que esté claro cuáles son. Creo que todavía queda mucho por hacer para que el cargo tenga una definición clara.

2. Estos últimos años han sido difíciles pero creo que podemos decir que ha pasado lo peor, sin olvidar que la situación no permite todavía organizar todo lo que se quisiera. Pero se están recuperando los viajes de incentivos y

otro tipo de premios, es decir, se están pudiendo generar nuevas ilusiones y expectativas entre los colaboradores de las empresas.

3. Normalmente se cubren necesidades, proyectos u objetivos concretos, no obstante se tendrán que planificar exigencias a futuro para economizar los recursos existentes. Esa sigue siendo la tendencia: conseguir lo más posible sin que aumenten los costes y, a poder ser, reduciéndolos.





# La opinión del proveedor



## Flavio Leoni

Vicepresidente de Ventas,  
Distribución y Fidelización  
de Accor en España

### ¿Cómo ve la figura del *travel manager* a nivel internacional?

En países como Estados Unidos, Reino Unido y Alemania la consideración que se tiene de su papel dentro del desarrollo del negocio de la empresa es muy alta. De ahí su importancia. Sin embargo, en países como España la figura aún no está tan definida. Tampoco su posición con respecto a otros departamentos.

### ¿Esto perjudica a la evolución del sector?

Es difícil llegar más allá, por ejemplo a una negociación conjunta de todo lo relacionado con el *corporate* y el MICE o el uso de medios de pago que permitan regularizar el abono de servicios en el momento del *check out*.

En cuanto a la gestión, hay mucho por hacer para agilizar los procesos. Hay estudios que afirman que el tratamiento de las facturas tal y como se hace hoy en día tiene un coste de 14 euros si tenemos en cuenta el tiempo destinado. Veo el futuro con optimismo, porque esta industria aún tiene mucho campo por delante para agilizar procesos y optimizar tiempos de trabajo.

### ¿Hacia dónde va la industria MICE?

Hacia algo que me preocupa: las peticiones relacionadas con grupos antes se gestionaban con dos meses de antelación. Ahora pueden referirse al día siguiente. Reflexionamos sobre cuál es el motivo: ¿las empresas no se deciden hasta el último momento?, ¿se deciden muy tarde los presupuestos?, ¿o es que la industria no está lo suficientemente estructurada? Esta es una tendencia que no solo afecta a las pequeñas y medianas empresas, las grandes también se están comportando así.

### ¿Cuál es la tendencia en cuanto a precios?

Esperamos una subida paulatina y lenta, puede ser que estemos hablando de un aumento realmente perceptible dentro de tres o cuatro años. De hecho, en el último año no se ha superado el 1% pero ya se ha registrado una evolución. Algo que ha cambiado con la situación económica europea es la política de precios de la hotelería económica, que antes proponía siempre un precio fijo y ahora ha comenzado a adaptarse a la situación de los mercados.

### ¿Cómo ve la relación España-Latinoamérica a nivel empresarial?

Las empresas españolas están desarrollando muchísimos proyectos en Latinoamérica y percibimos un aumento creciente de clientela corporativa en los hoteles que tenemos al otro lado del Atlántico.

### ¿Cuál es la situación de Accor en España?

En Europa, y más concretamente en España, hemos resistido a la difícil coyuntura de una manera bastante satisfactoria. El hecho de posicionarnos en el país dentro de la media gama, con unos estándares de calidad muy altos en relación al precio, ha provocado que quienes deciden en materia de viajes de empresa, tanto a nivel individual como en grupo, nos tengan muy en cuenta. Esto ocurre no solo gracias a nuestra oferta, también por el hecho de haber apostado por la innovación, algo que en momentos de recesión ha servido para reforzar nuestra imagen. Herramientas como el Accor Meeting Hotel Finder, en funcionamiento desde finales de 2013, han servido para facilitar la tarea de los gestores y agilizar los procesos.