

A woman with dark hair, wearing a dark blazer, is looking upwards and to the right. She is holding a smartphone in her right hand and the handle of a black suitcase in her left hand. The background is a blurred airport or travel setting.

Transformación para la evolución de los viajes de negocios

De nuestra serie: Logrando resultados

Introducción

¿Cuándo volverán a la normalidad los viajes de negocios? Esa ha sido la pregunta generalizada de los últimos años, la cual ha impulsado innumerables debates, predicciones y presentaciones de PowerPoint por igual.

La buena noticia es que finalmente tenemos una respuesta definitiva.

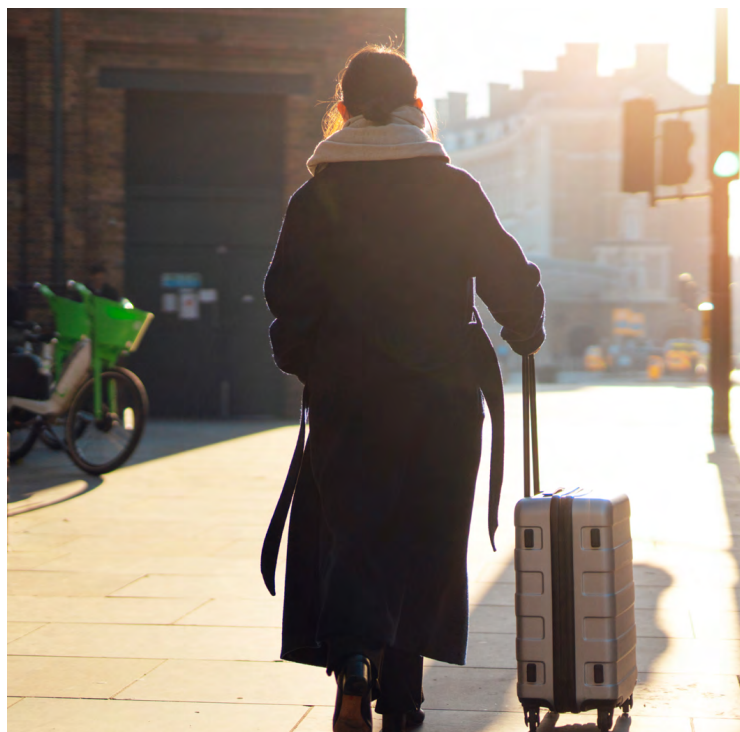
“Nunca”.

“La normalidad ya no existe. La evolución es la normalidad”, afirmó Jeanne Dion, vicepresidenta del equipo de Value Experience de SAP Concur. “Siempre hemos tendido a mirar los viajes con la perspectiva de lo ‘anterior’ y, simplemente, ya no podemos hacerlo. No regresaremos a un momento o lugar en particular. Estamos avanzando y necesitamos adaptarnos a esa situación”.

Eso significa que las organizaciones ya no pueden confiar en los mismos programas de viajes, las mismas políticas y los mismos procesos que han implementado año tras año, ya que todo el panorama ha cambiado fundamentalmente.

“Es el momento perfecto para reinventar cómo viajan los negocios”, expresó Dion. “Hacerlo más personal, más flexible y más alineado con los objetivos empresariales. Debemos pensar de forma más estratégica y menos táctica, porque, en este entorno dinámico, los gerentes de viajes tienen que pensar más allá del control de los costos”.

Este documento analiza las tendencias, oportunidades y estrategias que debe considerar al embarcarse en su recorrido para desarrollar su programa de viajes.



Una nueva generación de viajeros de negocios

El mundo empresarial actual está al borde de un cambio de actores. Los baby boomers, la generación nacida después de la Segunda Guerra Mundial, se jubilan, los mileniales se están trasladando a puestos de liderazgo y la generación Z (nacida entre 1997-2012) está ingresando a la fuerza laboral en cantidades crecientes, que se prevé que represente el 30% de la fuerza laboral civil de EE. UU. para 2030.¹

“Estamos siendo testigos de lo que yo describiría como uno de los mayores cambios de paradigma que hemos visto en la industria de viajes y servicios, y es un cambio generacional”, manifestó Ralph Colunga, líder intelectual de Soluciones Tecnológicas de Viajes y Gastos de SAP Concur. “Esto va a requerir una modernización de la mentalidad de viajes y gastos (Travel & Expense, T&E) para cumplir no solo las expectativas de experiencia actual de los empleados con el cambio de paradigma que atravesamos, sino también las expectativas nuevas de las próximas generaciones”.

Esas nuevas expectativas de la generación Z adoptan muchas formas, que incluyen grandes cambios, por lo que adoptan una postura de “No lo arregles si no está roto”, sostuvo Grace Swain, consultora sénior de TCG Consulting. “No se dan cuenta de que no estar automatizado es una forma de estar roto”.

Tecnología

Aunque los mileniales se criaron con la tecnología, no estuvieron completamente inmersos en ella, ya que nacieron antes de la prevalencia de las redes sociales. Debido a que la tecnología digital aún no era convencional, tuvieron que transitar por los mundos digital y analógico.

Los miembros de la generación Z, por otro lado, se sumergieron en esta tecnología desde el primer día. Esperan que la tecnología en el lugar de trabajo funcione con la misma eficacia que la tecnología de consumo y

que sea móvil, y están dispuestos a manifestar su desacuerdo si no se cumplen esas expectativas. Algunos miembros de la generación Z pueden aceptar o rechazar ofertas de trabajo en función de las herramientas tecnológicas que ofrece el empleador.²

Sostenibilidad y DEI

Los miembros de la generación Z son defensores de la sostenibilidad, en todo el espectro medioambiental, social y de gobernanza (Environmental, Social, and Governance, ESG). Se trata de un grupo de empleados que han crecido sabiendo que hay problemas que deben resolverse en torno al cambio climático, la diversidad y la inclusión, y la forma de trabajo en las organizaciones. Y están dispuestos a luchar por esas resoluciones.

Quieren la opción de alojarse en hoteles ecológicos, alquilar automóviles eléctricos y elegir vuelos que ofrezcan la menor huella de carbono. Quieren trabajar para una compañía que esté tomando medidas de forma activa y visible para proteger el medio ambiente. Se preocupan más exponencialmente por cuestiones como el salario justo, la contratación y las prácticas de ascenso, así como por el cuidado del bienestar mental y físico de los empleados, que incluye los viajeros.

Aunque la generación Z no es la primera en preocuparse por estos asuntos, esta generación elige activamente las compañías para las que trabajan, a las que les compran sus productos y a las que les brindan apoyo en función de estos criterios.

La generación Z
representará el 30%
de la mano de obra
civil de EE. UU.
para 2030.¹

Personalización

El viajero de la generación Z también desea una experiencia más personalizada.

“Tenemos que hacer que los viajes sean un poco más personales, un poco más flexibles y brindarle más control y opciones al viajero”, afirmó Dion.

Por ejemplo, las organizaciones pueden usar los perfiles de viajes de los empleados para proporcionar recomendaciones de comidas personalizadas o enumerar opciones y servicios de lealtad en diferentes hoteles, según lo que sea importante para ese viajero.

También es importante darles opciones a los viajeros de hoy, para que puedan estructurar su propio viaje dentro de sus pautas corporativas. Eso podría significar permitirles a los empleados elegir entre un hotel y una propiedad de tipo VRBO cuando reserven su viaje, optar por diferentes tipos de transporte terrestre o agregar pases de un día a gimnasios o salas VIP de aeropuertos.

“Los gerentes de viajes tienen que alejarse de la antigua mentalidad de ‘comando y control’ y adoptar la del empoderamiento de los empleados y habilitación de opciones para esta generación”, manifestó Colunga.



El nuevo estándar para el deber de protección

Aunque las organizaciones llevan mucho tiempo preocupadas por la seguridad de los viajeros, en la actualidad, esos estándares de deber de protección se han ampliado y han evolucionado. Ya no se trata solo de proteger a los viajeros en caso de que se produzca un desastre natural, sino de garantizar su bienestar individual y salud mental en un mundo cada vez más turbulento.

“Siempre hemos pensado en el deber de protección desde el punto de vista de la seguridad, determinando la llegada de un huracán o la manera de ayudar a alguien que se enferma en el extranjero. Sin embargo, a medida que miramos la perspectiva de viajes en la actualidad, a través de la igualdad, diversidad e inclusión, se convierte en un proceso mucho más grande, con más consideraciones”, expresó Dion.

Por ejemplo:

- **El modelo de trabajo a distancia** ha afectado positivamente a las personas con discapacidades. En 2021, el 19.1% de las personas que tenían algún tipo de discapacidad fueron empleadas, frente al 17.9% en 2020, con tasas de desempleo para este grupo que disminuyeron un 10.1%.³ Es posible que un empleado en silla de ruedas no pueda volar en clase economía básica, hospedarse en un hotel de tres pisos sin ascensores o utilizar las opciones tradicionales de transporte terrestre.
- **Una fuerza laboral más diversa** significa una mayor variedad de viajeros, que se enfrentan a nuevos tipos de riesgos. Por ejemplo, actualmente hay 64 países en el mundo que penalizan las actividades LGBTQ+.⁴ Los delitos de odio contra determinados grupos étnicos o religiosos marginados están en aumento, tanto a nivel nacional como internacional. Como resultado, el deber de protección ahora incluye la responsabilidad de examinar y evaluar los destinos en función de los riesgos que suponen para estos viajeros.
- Según una encuesta de la Asociación Global de Viajes de Negocios, **más del 83% de las mujeres** encuestadas afirmaron haber **experimentado uno o más problemas de seguridad o incidentes** al viajar para su compañía ese año pasado, y el 71% considera que se enfrentan a un mayor riesgo en la carretera que sus pares masculinos.⁵ Aunque el 68% de las personas encuestadas creen que sus compañías deberían tener políticas que aborden específicamente las necesidades de las mujeres que viajan por negocios, solo el 18% de las compañías han implementado estas políticas.⁶

“En lugar de centrarse en el costo más bajo de los viajes, las organizaciones van a tener que empezar a destinar más dinero para gastos”, comentó Oren Geshuri, gerente sénior de Deloitte. “Sistemáticamente, necesitamos replantear esa conversación y decir que para ser un programa de viajes inclusivo, tenemos que facilitarlo. Tenemos que considerar la seguridad del vecindario, la ubicación de la oficina, así como otros factores que podrían afectar el estrés mental de los empleados en relación con los viajes”.

¿Qué es el deber de protección?

La obligación de una organización de garantizar la seguridad y el bienestar de los viajeros que trabajan en nombre de esa organización.

También es importante dar a sus empleados la información que necesitan para tomar decisiones de viaje informadas.

“Es fundamental que los empleadores proporcionen información de forma proactiva para ayudar a sus empleados a evaluar el riesgo, lo que incluye la forma en que países específicos abordan la accesibilidad o cuáles son sus pensamientos y motivos en torno a diferentes cuestiones”, manifestó Geshuri.

“Resulta sumamente útil brindarles las herramientas, ya sea que esa información provenga del sitio web del Departamento de Estado o de sus propios recursos internos, para que puedan evaluar el riesgo y sentirse cómodos con el viaje o no”.



La democratización de la política de viajes

Aunque los datos demográficos de los viajeros, las preocupaciones de seguridad, así como las opciones de alojamiento y transporte terrestre han cambiado considerablemente con los años, algunas políticas de viaje simplemente no han seguido el ritmo.

“Cuando les pregunto a determinados clientes o a ciertas personas en conferencias ‘¿cuándo fue la última vez que desempolvó su política de viajes?’, la mayoría dirá ‘el año pasado’ o ‘el año anterior’”, dijo Geshuri. “Pero cuando les pregunto, ‘¿cuándo fue la última vez que redactó toda su política desde cero?’, la mayoría dice que han estado modificando la misma política que han implementado en los últimos 20 años”.

Según Geshuri, esas políticas de la vieja escuela son inherentemente no inclusivas, y algunas ofrecen mejores beneficios a diferentes niveles de gestión. La mayoría se redactaron en silos, dictados por un pequeño panel de personas, con poca o nula aportación de la población de empleados que debe cumplir con su contenido.

“Considerar la opinión del empleado es absolutamente lo mejor para la organización”, afirmó Geshuri.

Dedique tiempo a organizar grupos focales con todo tipo de viajeros, de todos los grupos demográficos, no solo con sus viajeros de poder. Escuche sus experiencias en la carretera y los cambios de política y las herramientas que podría proporcionar para ayudarlos a tener una mejor experiencia y un mejor estado de ánimo cuando viajan en nombre de su organización.

“En el pasado, las políticas de viajes estaban en gran medida vinculadas a medidas de costos. No puedes tener un automóvil negro, no puedes estar en clase ejecutiva, no puedes pedir servicio de habitaciones ni comer nada del minibar”, explicó Dion. “Sin embargo, ese enfoque realmente le está costando a usted retención, reclutamiento y satisfacción laboral”.

Las estadísticas respaldan este hecho.

Según una nueva investigación de SAP Concur y Wakefield, más de dos tercios de los viajeros de negocios globales consideran que los viajes de negocios son fundamentales para sus carreras, con un mayor porcentaje de generaciones más jóvenes que les dan más importancia (generación Z: 72%, mileniales: 68%, Generación X: 64% y baby boomers: 58%). A pesar de esto, alrededor de dos de cada tres viajeros (66%) sienten que no han tenido la misma oportunidad de realizar viajes de negocios en comparación con sus compañeros.⁷

La encuesta también destacó la tensión entre la reducción de costos y las expectativas de flexibilidad de los empleados. Los viajeros se sienten cada vez más frustrados por perder tiempo personal y conexiones profesionales fundamentales. Casi el 91% de los viajeros han visto que su compañía redujo el permiso de determinadas opciones en los últimos 12 meses, lo que incluye los viajes combinados de negocios y placer.⁷

Por lo tanto, al rediseñar su política de viajes, simplemente no puede permitirse centrarse en el costo sobre el valor.

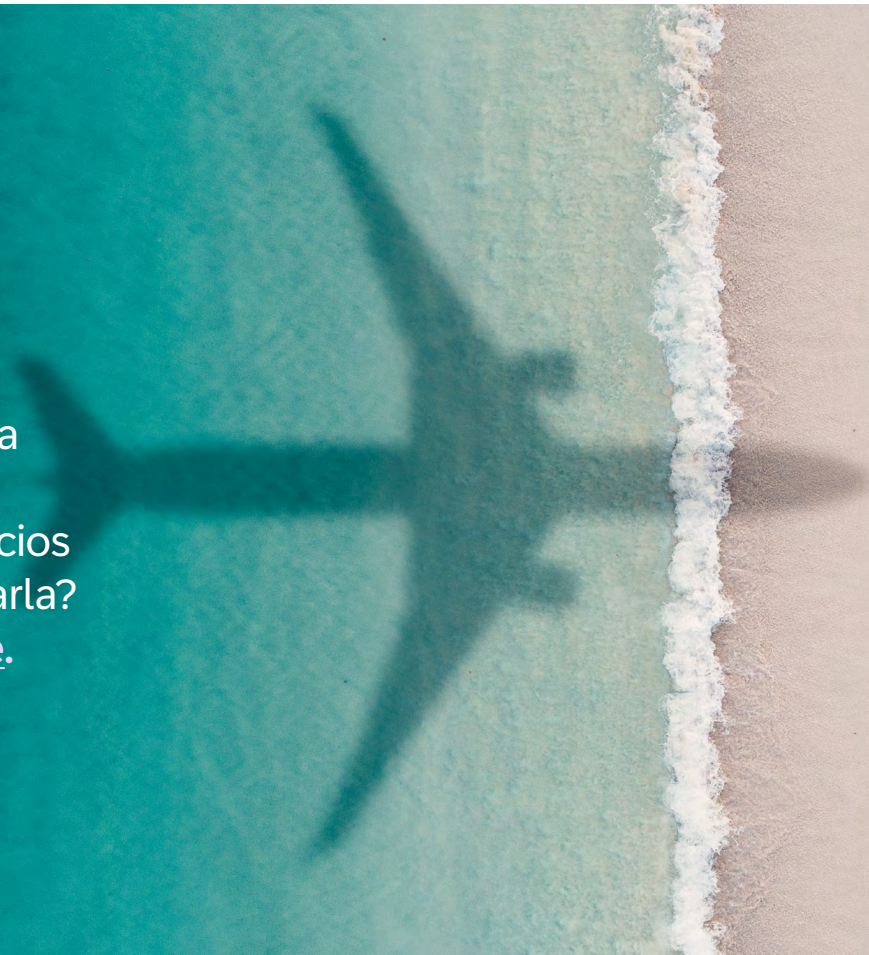
“Hace unos años, el gran líder intelectual en el área de viajes, Scott Gillespie, habló sobre el ‘costo total de los viajes’, que consiste en equilibrar el costo de los viajes con el bienestar general del viajero”, expresó Geshuri.

“Les suplicaría a los gerentes de viajes que se tomen un momento y se imaginen en el lugar de los diferentes tipos de viajeros a los que apoyan, y que diseñen un programa que permita a todas esas personas estar seguras y protegidas. Haga de su compañía un verdadero líder en el impulso de la agenda de todos sus empleados”.

91% de los viajeros de negocios han visto que su compañía redujo las opciones de viaje flexibles en los últimos 12 meses.⁷



¿Qué impulsa la tensión en los viajes de negocios y cómo abordarla?
[Lea el informe.](#)



OCHO CONSEJOS PARA DISEÑAR LA MEJOR POLÍTICA DE VIAJES

En un pódcast de SAP Concur, Jeff Saydah y Ben Claxton de Fox World Travel compartieron este consejo para las organizaciones que están diseñando o revisando sus políticas de viaje:

1

Identifique los componentes clave de su política. ¿Quiénes son sus viajeros? ¿A dónde viajan? ¿Por qué y con qué frecuencia viajan?

5

Introduzca grandes cambios de forma gradual. No intente hacer todo a la vez.

2

Que sea sencilla. Si una política es compleja, es difícil de seguir, supervisar y hacer cumplir.

6

Haga que su política refleje la cultura de su compañía.

3

Tenga una declaración de propósito clara: la explicación del “por qué” está haciendo las cosas de la manera en que las está realizando.

7

Recuerde que su política es reiterada y debe revisarse una o dos veces al año. O bien, como dijo Claxton, “No es un pollo asado”.

4

Si tiene objetivos específicos para la política (por ejemplo, reducir la huella de carbono, disminuir los billetes comprados en un período de 8 días), tome como referencia su situación actual y utilice los datos para medir su progreso.

8

Cree un ciclo de comentarios con sus viajeros, para que sepa qué funciona y qué no, y utilice esa información —y sus datos— para mejorar a medida que avanza.



¿Necesita algunas ideas? [Plantilla de política de viajes](#)

Ponga en marcha su estrategia ecológica. [Plantilla de sostenibilidad](#)



Uso de los datos para impulsar el valor y optimizar las reservas

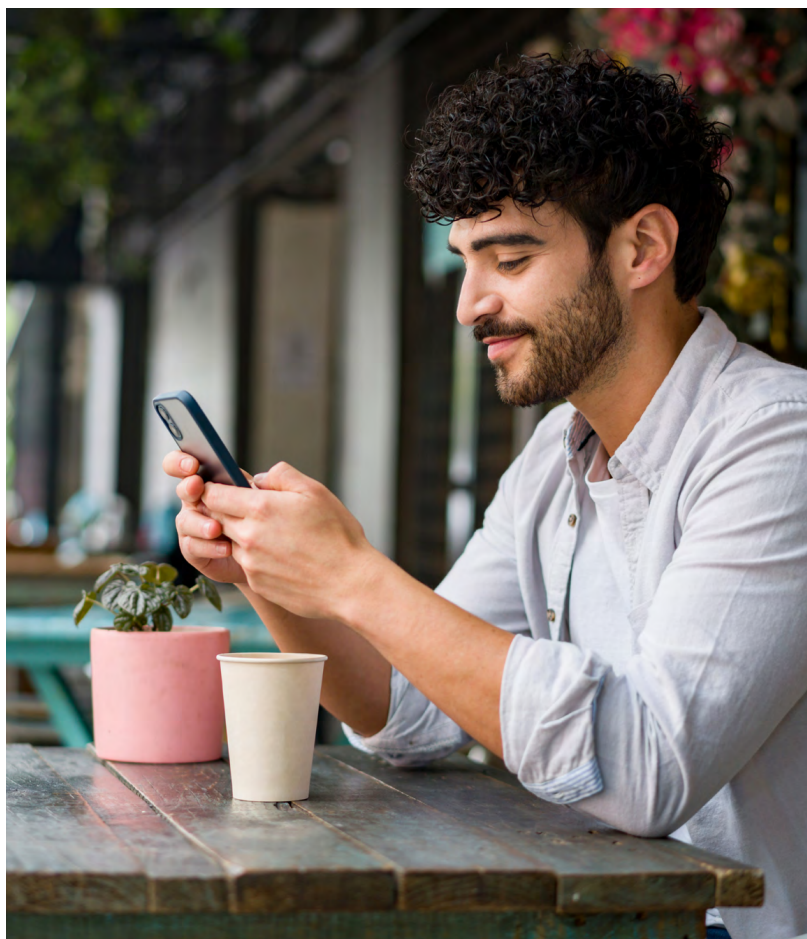
En el panorama actual y cambiante de los viajes, el aprovechamiento de los datos, la analítica y los informes es fundamental para identificar patrones y oportunidades a fin de mejorar la eficiencia y el valor de su programa de viajes.

Por ejemplo, considere una situación en la que todos los viajeros cumplan con una asignación diaria de 65 USD para comidas, excepto para un grupo específico que visite ciudades de alto costo como Nueva York, Tokio y Londres. Al analizar sus datos, puede identificar esta discrepancia y ajustar su política para aumentar la asignación para comidas para viajar a estos destinos caros, asegurándose de que sus viajeros reciban el apoyo adecuado.

“Revise los tipos de cargos que aparecen en las facturas de su hotel, como estacionamiento, wifi o servicios de lavandería, y verifique si está incurriendo en cargos de recreación o del sitio en instalaciones de uso frecuente”, aconsejó Dion. “Utilice estos datos en su próxima negociación para reducir o eliminar estos costos”.

Igual de importante es evaluar cuántos viajeros están haciendo reservas fuera de su herramienta de reservas en línea preferida. En el pasado, para gestionar los viajes de forma eficaz, los gerentes de viajes adoptaban una postura más rígida al reservar viajes solo dentro de la herramienta de reservas corporativas. Los gerentes de viajes más progresivos están considerando programas como “diseña tu propio viaje” (build your own, BYO), lo que permite más flexibilidad y uso de la tecnología.

“Creo que es imprescindible que todos los gerentes de viajes entiendan que si desean adoptar un enfoque holístico para gestionar los gastos de viajes y reuniones en su organización, deben asegurarse de que de alguna manera estén capturando gastos a través de todo tipo de canales, que tengan la capacidad de analizar ese gasto para poder tomar medidas en toda su política o los tipos de productos y servicios que contraten o que deseen promocionar dentro de su programa de viajes”, sostiene Paul Tilstone, ex socio gerente de FESTIVE ROAD.



Con la tecnología que permite la conectividad entre los agentes de viajes de negocios, los programas de viajes pueden acceder a una mayor variedad de contenido y obtener datos más útiles. Aunque las ofertas multicanal no son exactamente nuevas, el aumento de la sofisticación de la tecnología en áreas como las API personalizadas ha hecho que haya más contenido de viajes disponible que nunca. La integración de tecnología para capturar reservas directas de proveedores y habilitar conexiones de nueva capacidad de distribución (New Distribution Capability, NDC) (que mejora la experiencia de reserva de viajes al permitir ofertas más personalizadas, como mejoras de asientos y precios dinámicos directamente desde las conexiones de las aerolíneas) puede permitir a las organizaciones crear un programa con abundantes datos que capture las reservas dondequiera que ocurran. También permite que los viajeros que están acostumbrados a la experiencia del consumidor en sus vidas personales deseen ese nivel de experiencia del usuario en cualquier herramienta de viajes corporativos que utilicen.

“A medida que cada vez más trabajadores jóvenes se conviertan en el componente principal de la fuerza laboral, estarán acostumbrados a tener todo accesible de la manera que desean. Realmente creo que los días de poder decir “Reservarás el canal que te diga, la aerolínea que te diga, en el momento en que te diga, o no se te reembolsará [han terminado]”. Considero que hay muy pocas compañías que puedan seguir haciéndolo, anuncia Charlie Sultan, presidente de Concur Travel.

Así que pienso que es fundamental que todos nosotros averigüemos cómo obtenemos los datos correctos para que su gerente de viajes pueda seguir administrando la política, pueda seguir obteniendo sus descuentos, pueda seguir asegurándose de que cumple con su deber de protección y, en última instancia, que tenga todos los datos necesarios para tomar las decisiones y hacer su trabajo correctamente”.

Si no se adapta a la NDC y a soluciones tecnológicas avanzadas, se pueden producir inconvenientes significativos. Sin la capacidad de capturar reservas que se producen en múltiples canales, es posible que su organización carezca de visibilidad en todo el espectro de tarifas y ofertas disponibles, lo que conduce a oportunidades de ahorro perdidas y negociaciones menos eficaces. La aceptación de reservas multicanal y directas con proveedores y el aprovechamiento de la ventaja de los datos permiten a las organizaciones optimizar los gastos de viajes, mejorar el poder de negociación y tomar decisiones estratégicas que impulsen el valor y reduzcan el desperdiciamiento.

“ Realmente creo que los días de poder decir “Reservarás el canal que te diga, la aerolínea que te diga, en el momento en que te diga, o no se te reembolsará [han terminado]”. Considero que hay muy pocas compañías que puedan seguir haciéndolo. ”

Charlie Sultan, presidente de Concur Travel

Simplificación, optimización y automatización

Disponer de la tecnología adecuada es clave para tener un programa de viajes que respalde las metas y objetivos corporativos generales de la organización, uno que ofrezca una experiencia, supervisión y eficiencia excelentes en cada parte del proceso.

Eso significa apoyar a los viajeros en la interfaz de usuario con una herramienta móvil que les permita reservar o cambiar vuelos, o elegir sus hoteles, dentro de las pautas de la política, e incluya alertas de cumplimiento de la política prediseñadas para evitar gastos que no cumplen las normas.

Significa tener una solución que concilie automáticamente los recibos de gastos con los gastos, para que los gerentes, así como los procesadores en la base de datos, solo observen las excepciones y no necesiten perder un tiempo valioso en cada recibo e informe de gastos.

La solución también debe ser lo suficientemente flexible como para respaldar las necesidades únicas de cada organización y lo suficientemente ágil como para adaptarse a las prioridades cambiantes y los objetivos corporativos.

“Ya no basta con tener visibilidad de los gastos. Todo está conectado”, explicó Dion. “La transformación digital lo está haciendo para que cada programa dentro de la organización esté vinculado a las metas y los objetivos corporativos. Por lo tanto, si puede tender ese puente, cuando pueda vincular sus objetivos corporativos con los objetivos de sus viajeros, siempre va a tener éxito”.

“**Cuando pueda vincular sus objetivos corporativos con los objetivos de sus viajeros, siempre va a tener éxito.**”

Jeanne Dion, vicepresidenta de Value Experience de SAP Concur



Comprensión de que la transformación es un recorrido, no un destino

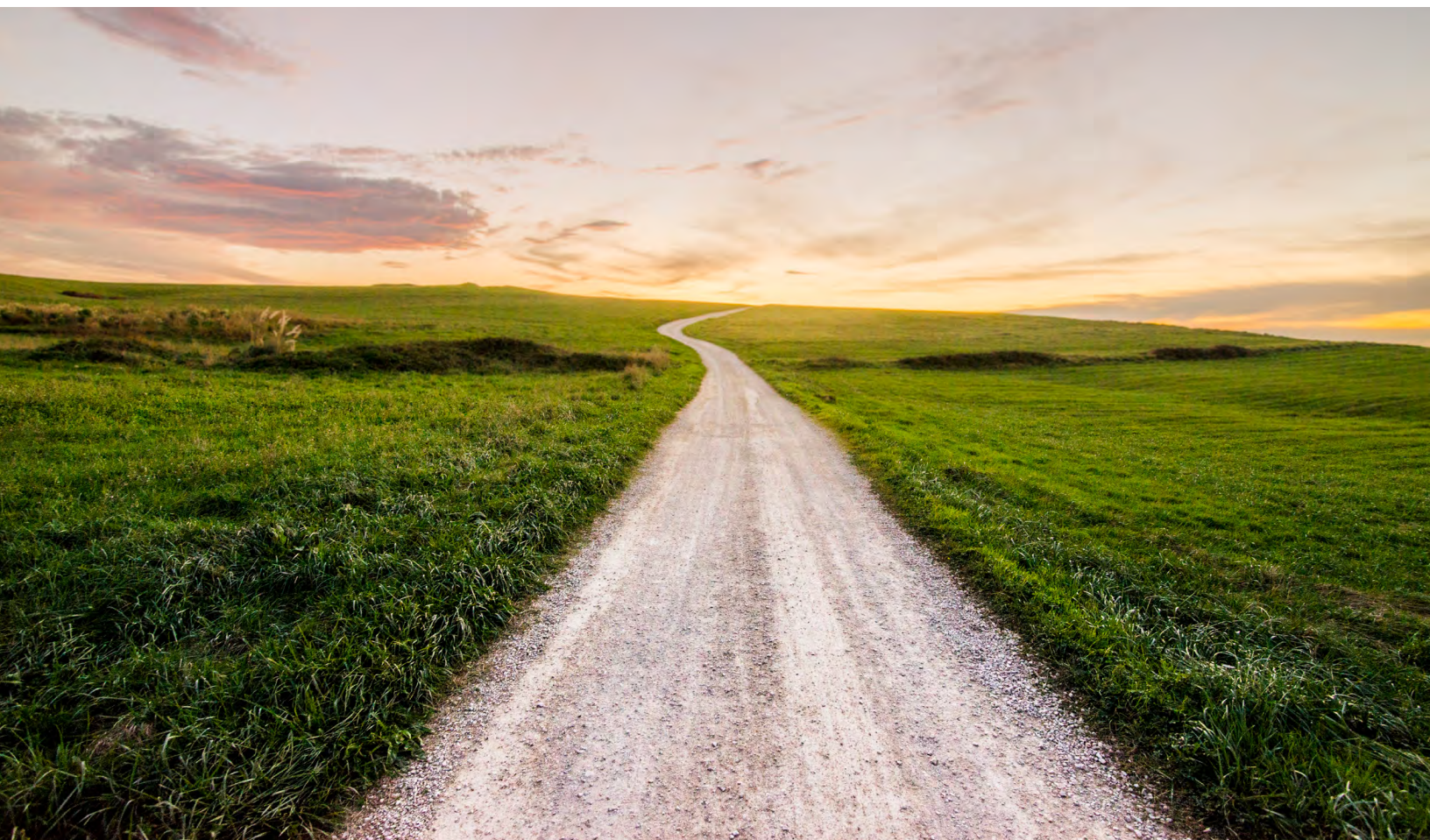
No importa lo bien que funcione su nueva política de viajes o lo relevante que sea para las necesidades de sus viajeros en la actualidad, no puede simplemente establecerla y alejarse.

“Tiene que considerar los viajes como un proceso de mejora continua, ya que la normalidad no existe más”, manifestó Dion. “Lo único que es normal es el cambio”.

Continúe estudiando sus datos, recopile comentarios de los viajeros y perfeccione su programa y política a medida que evolucionan las necesidades y los objetivos de la compañía.



Para obtener más información sobre cómo SAP Concur puede ayudarlo a reinventar y optimizar su programa de viajes con innovación continua, [visítenos en línea](#) o póngase en contacto con su ejecutivo de cuentas.



FUENTES:

¹ SAP Concur, Prepararse para la generación Z y la generación Alfa: cómo las generaciones más jóvenes cambiarán la gestión de viajes y gastos de negocios, 2023 **En inglés*

² <https://www.forbes.com/sites/servicenow/2022/11/15/when-it-comes-to-tech-gen-z-workers-have-issues/?sh=76ec5f344b03> **En inglés*

³ <https://www.bls.gov/news.release/pdf/disabl.pdf> **En inglés*

⁴ <https://www.statista.com/statistics/1227390/number-of-countries-that-criminalize-homosexuality/> **En inglés*

⁵⁻⁶ <https://www.gbta.org/podcast-a-global-view-of-female-business-traveler-safety-episode-2/> **En inglés*

⁷ Encuesta global de viajeros de negocios, SAP Concur y Wakefield Research, junio de 2024

Obtenga más información en concur.com.mx

US_EN_WP_ALL_OUTCOMES-EVOLUTION-OF-TRAVEL_ENTSS_0824

© 2024 SAP SE o una compañía afiliada de SAP. Todos los derechos reservados. Consulte el Aviso legal en www.sap.com/legal-notice para conocer los términos de uso, las cláusulas de exención de responsabilidad, las divulgaciones o las restricciones en relación con los materiales de SAP para el público general.

