

# Redefiniendo el proceso de licitación





Un enfoque más estratégico

03

Los obstáculos de las licitaciones de viajes

05

10 pasos clave para una licitación exitosa:  
Los consejos del equipo de FCM

06

De Solicitud de Propuesta a Solicitud de Socio:  
Un nuevo enfoque colaborativo.

08



A woman with long dark hair, wearing a dark blazer over a light blue shirt, is looking down at a smartphone in her right hand. She is holding a brown leather tote bag in her left hand. She is standing next to a train, with the train's window visible in the foreground. Another person in a green jacket is partially visible on the right side of the frame. The background is a blurred city street.

# Un enfoque más estratégico

Pueden pasar varios años entre el inicio de un proceso de licitación y su finalización. Este trabajo puede ser agotador, consumir mucho tiempo y estresante. A menudo, no permite identificar realmente las capacidades de una TMC (agencia de gestión de viajes) o las necesidades del comprador en materia de viajes. Según una encuesta de FESTIVE ROAD realizada en 2021, el 69% de los compradores afirmaron que las largas licitaciones ya no se ajustaban a sus necesidades.

Pero, afortunadamente, las cosas están cambiando. Las licitaciones están evolucionando hacia un enfoque más colaborativo con los proveedores y una digitalización de las consultas, así como ofertas en formatos más breves, legibles y dinámicos.

## La digitalización de las licitaciones

Aunque las presentaciones interminables siguen siendo la norma en algunas partes del mundo, especialmente en el sector público, las multinacionales están utilizando plataformas digitales y presentaciones electrónicas para acelerar el proceso.

En general, estas últimas son más rápidas y prácticas. Permiten a los candidatos incluir contenido más interactivo, como enlaces y testimonios en video, lo que hace que sus servicios y equipos sean más dinámicos..

## Los argumentos a favor de la colaboración

Si bien la respuesta inicial a una licitación es extremadamente importante, la verdadera magia ocurre durante la preselección, especialmente si las empresas están abiertas a un enfoque más colaborativo. *Tomemos el siguiente ejemplo :*

«Recientemente, una empresa organizó un taller en torno a sus necesidades y sus soluciones potenciales con los últimos licitadores. Este es sin duda el mejor ejemplo de un enfoque nuevo e innovador en materia de licitación. Nos alejamos realmente de las presentaciones tradicionales.

Aquí, el comprador y los proveedores colaboran y comparten conocimientos, lo que implica un cierto nivel de confianza y respeto mutuo. Es una excelente manera de hacerse una idea del enfoque de una TMC y saber si se ajustará o no a su organización.»

Si bien la licitación es una base fundamental, organizar un taller con los interlocutores adecuados sobre el enfoque a adoptar resulta extremadamente eficaz. Esto permite abordar las capacidades financieras, operativas y técnicas, e involucrar a diferentes partes interesadas. Este enfoque es particularmente efectivo cuando has reducido tu lista a dos candidatos: puede realmente cambiar las cosas.

Continúa leyendo para entender cómo una metodología de Búsqueda de Socios permitirá fortalecer tus colaboraciones.

## Reunir a los interlocutores adecuados

Este es el aspecto crucial. Si el servicio de viajes de la empresa no está involucrado desde el principio en la redacción de la licitación y presente durante la presentación de la oferta, tu licitación está condenada al fracaso.

Demasiado a menudo, son los departamentos de compras quienes toman la iniciativa. Los travel managers o encargados de viajes, que conocen bien las necesidades de su organización, los comportamientos en materia de viajes y los problemas asociados, a veces quedan relegados. También puedes consultar otros perfiles como los organizadores de viajes, el departamento de finanzas y los usuarios frecuentes





# Los errores en las licitaciones de viajes (y como evitarlos)



- Abordar los viajes como otras categorías:** Los viajes de negocios no son comparables a los productos básicos de bajo valor que se compran en grandes volúmenes. Por lo tanto, deben ser tratados de manera diferente. No utilices un modelo de licitación diseñado para la adquisición de productos básicos para encontrar la TMC ideal. Y sobre todo, infórmate sobre el funcionamiento del ecosistema.
- No mejorar el proceso:** Dado que el viaje es muy diferente a otras categorías, es importante entender bien los puntos débiles de la gestión actual del programa y aprovechar el lanzamiento de la licitación para revisar las disparidades entre las entidades, los procesos, la política de viajes, el programa de proveedores, la forma de pago, la experiencia del viajero, etc. El objetivo es armonizar y mejorar el rendimiento del programa, y no simplemente buscar un proveedor más barato.
- Plazos irrazonables:** Puede que hayas pasado meses preparando tu licitación, así que no des solo dos semanas a las TMC candidatas para responder. La prisa perjudicará la calidad de la propuesta que recibirás.
- Una larga lista de candidatos:** Cuantas más TMC solicites, más difícil será identificar al socio adecuado. Prepárate adecuadamente y elabora una lista restringida de perfiles que deseas contactar en lugar de emitir una licitación abierta a todos.
- Descuidar tus preguntas:** Asegúrate también de la formulación de tus preguntas. Esto puede ahorrarte tiempo valioso y ayudarte a avanzar más rápido en tu evaluación. Por ejemplo, prefiere “¿sobre qué criterios evaluáis el rendimiento de vuestros Account Managers?” en lugar de “¿cómo garantizáis la calidad del servicio de los Account Managers?”; o “¿cuál es vuestra política de reclutamiento, formación y retención?” en lugar de “¿cuál es el índice de rotación de vuestro personal?”.
- Falta de comunicación:** La calidad de la licitación y de la posible colaboración se refuerza cuando los canales de comunicación entre la empresa y la TMC están abiertos. Una reunión previa con las TMC preseleccionadas permitirá aclarar el alcance de la licitación y contribuirá a mejorar la calidad de la propuesta.
- Priorizar el precio sobre la calidad:** Los ahorros a corto plazo obtenidos al conseguir un precio de compra reducido no necesariamente generarán ahorros a largo plazo. Tu agencia de viajes de negocios debe aportar valor añadido en términos de costes, pero también en otras áreas como la interpretación de datos para respaldar tu política de viajes, las negociaciones con proveedores, el acceso a herramientas tecnológicas, el seguimiento de tu deber de diligencia y la reducción de incidentes con viajeros, entre otros.
- No reunir a los interlocutores adecuados:** Nunca se repetirá lo suficiente.

# 10 etapas para una licitación exitosa.

## 1. Entiende las necesidades de tu empresa en materia de viajes (¿realmente necesitas lanzar una licitación?)

¿Viaja tu equipo con regularidad? ¿Tu relación con tu TMC es de naturaleza económica o estratégica? Si tus necesidades en materia de viajes son relativamente simples y estás satisfecho con tu TMC actual, probablemente no necesites lanzar una licitación.

Por el contrario, tal vez busques un socio que pueda ofrecerte una mejor calidad de servicio y ayudarte a avanzar en cuestiones como cumplimiento, innovación, experiencia del usuario, seguridad, impacto ambiental y estrategia de proveedores. En ese caso, es posible que estés buscando una nueva TMC.

Entiende por qué, dónde y con qué frecuencia viaja tu equipo, así como cuáles son tus objetivos y desafíos respecto a esta inversión. En otras palabras, ¿cuál es tu impacto? Aunque esto pueda parecer obvio, debería ser el punto de partida de cada licitación.

## 2. Clasifica tus principales necesidades en materia de viajes.

Las prioridades varían de una empresa a otra. Algunas se centran principalmente en la reducción de costes y la gestión de gastos, mientras que otras priorizan la gestión de riesgos para sus empleados en viaje.

¿Deben estar disponibles tus servicios de viaje en todo momento? ¿Cuál es tu principal motor? ¿El éxito de tu programa depende de una herramienta de reserva en línea o de una aplicación móvil? Reflexiona bien sobre los requisitos específicos de tu organización y luego clasifícalos por orden de importancia para asegurarte de que todos estén en la misma sintonía.

## 3. Identifica tus problemas actuales.

¿Ya hemos mencionado la importancia de reunir a los interlocutores adecuados? Haz preguntas relevantes a todas las personas implicadas en tu equipo, incluyendo la dirección, los encargados en reservar y los viajeros.

Pregúntales cuáles son sus mayores frustraciones antes, durante y después de sus desplazamientos profesionales. ¿Qué no funciona en la solución actual de gestión de viajes? ¿Qué necesidades no cubren tus TMC o agentes de viaje actuales?

## 4. Comparte mucha información

Cuanto más sepa una TMC potencial sobre ti y tus necesidades, mejor podrá determinar si su oferta se adapta a tu empresa. Sé exhaustivo e indica: tu ubicación geográfica, tu cultura empresarial, tus capacidades en línea, tus políticas de viajes y gastos actuales, así como tu presupuesto de viajes.

También deberías proporcionar información sobre los procesos de tarificación y pago que prefieres, las evaluaciones de riesgos de seguridad, el código de conducta y tus objetivos en materia de gestión de relaciones. Aquí, la transparencia es esencial, ya que la opacidad suele ser la causa de un distanciamiento entre una organización y su agencia de viajes.

## 5. A cambio, piensa en la información que te es útil... y en la que no necesitas.

Casos de estudio. Genial. Referencias de clientes. Perfecto. Pero, ¿realmente necesitas enviar cuestionarios extensos que nadie va a leer y que contienen preguntas que no son ni específicas ni adaptadas a tus necesidades, como por ejemplo: "Por favor, detalla la lista de todos tus socios y la fecha de contratación con tus socios tecnológicos"?



## 6. Reflexiona sobre la formulación ideal de las respuestas.

Utilizar eficazmente el tiempo asignado es una cosa, pero recopilar el volumen de información necesario es otra. Debes encontrar el equilibrio. Piensa en el modelo de tu licitación. Las hojas de cálculo son perfectamente adecuadas y son ampliamente preferibles a las licitaciones de 40 páginas. Sin embargo, asegúrate de que las TMC también puedan incluir enlaces, estudios de casos y vídeos. Después de todo, necesitas obtener una visión de la cultura empresarial de las agencias candidatas y de lo que las distingue de sus competidores.

## 7. Pondera las respuestas

Cada respuesta proporcionada por las TMC candidatas debe relacionarse directamente con una de tus exigencias comerciales. Tú decides cuáles son las más importantes para seleccionar al socio ideal. Por ejemplo, puedes dar más importancia a la proximidad cultural que a la sostenibilidad o a la tarificación.

## 8. Prevé suficiente tiempo para las presentaciones y la fase de compromiso.

El proceso de licitación está evolucionando, por lo que nada te impide organizar un taller en lugar de una presentación tradicional. Esto te permitirá contactar con otros miembros del equipo y obtener una idea precisa de la cultura empresarial de las agencias candidatas, sus capacidades y su filosofía. También puedes solicitar una demostración completa de su plataforma y herramientas. En cualquier caso, asegúrate de prever suficiente tiempo.

## 9. Discute el proceso de integración y gestión del cambio.

Define de antemano los formatos de los materiales de formación, las modalidades para las sesiones de formación y el proceso de comunicación a establecer. Esto es importante, ya que, una vez que hayas hecho tu elección, la transición debe ser lo más fluida posible. Te permitirá comprender cómo se integrarán los servicios de viaje desde el lado de tus diferentes departamentos y de tus viajeros

## 10. Evaluación final con todas las personas implicadas.

En el momento de la adjudicación del contrato, respeta el plazo que has definido y muestra respeto por el tiempo y los esfuerzos dedicados por todas las partes implicadas. Los candidatos que no hayan sido seleccionados apreciarán recibir retroalimentación, y esta última etapa también podría ser rica en enseñanzas para ti.



# Los consejos del equipo FCM



“Compartir detalladamente tus datos actuales y tus puntos débiles con los candidatos de la licitación es esencial para obtener ofertas personalizadas y adaptadas a tus necesidades”

**CHRISTOPHE HAMONIC,**  
DIRECTOR GENERAL FRANCIA,  
SUIZA Y ESPAÑA



«Solicita a los proveedores estudios de caso, referencias y ejemplos concretos de proyectos que respondan a tus necesidades particulares, esto es decisivo para tu decisión»

**TIPHAÏNE CAMINATI,** DIRECTORA DE  
ACCOUNT MANAGEMENT FRANCIA,  
SUIZA Y ESPAÑA



“Reciclar una plantilla de licitación con cientos de preguntas no es la solución adecuada para encontrar a tu futuro socio. Se trata más bien de seleccionar preguntas que realmente te interesen y proporcionar especificaciones concisas que representen las necesidades de tus departamentos internos”

**MIRIAM CASTRO,**  
BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER,  
ESPAÑA



“Una visión clara del mercado no proviene únicamente de la licitación, sino también de conversaciones con otros compradores en eventos, grupos de trabajo y asociaciones que permiten compartir experiencias e información útil”

**CARLA TAUVEL,** ENCARGADA DE  
LICITACIONES



“Conversa con los candidatos sobre tu cultura empresarial para entender si la agencia consultada se ajusta a tus valores. El factor humano es determinante en el éxito de tu futura colaboración”

**CLARISSE SALHI,**  
DIRECTORA DE OPERACIONES  
FRANCIA, SUIZA Y ESPAÑA



# De Solicitud de Propuesta a Solicitud de Colaboración: hacia un nuevo enfoque colaborativo

Es indudable: fomentar la colaboración es la mejor opción para elegir a los proveedores. Esto es lo que revela el estudio de FESTIVE ROAD, que indica que el 88 % de los compradores del sector de los viajes desean interactuar con especialistas y no solo con el equipo comercial. Al mismo tiempo, el 74 % de ellos quiere conocer más sobre la cultura y los valores de las TMC candidatas.

Combinados con la evolución del papel del gestor de viajes y la posición más estratégica que ocupan las compras, estos cambios demuestran que existe un margen de mejora natural para todo el proceso de compra.

Y este concepto no es nuevo. El informe Unpacking Collaborative Bidding (Universidad de Tennessee, 2016) describe las diferentes estrategias de aprovisionamiento y los pros y contras de distintos métodos de licitación (como RFP o RFI, entre otros). Incluso propone un nuevo método: la “Request for Partner” o “Solicitud de Asociación”.

Se trataría de la metodología ideal para «crear una relación a largo plazo que fomente la colaboración, donde la innovación, la adecuación cultural y los beneficios mutuos sean fundamentales para establecer un entorno dinámico». Esto encaja perfectamente con los viajes de negocios. Este enfoque permite tanto al comprador como al proveedor desarrollar «su solución» durante el proceso de licitación, a la vez que obtienen una idea precisa de la calidad de su colaboración.

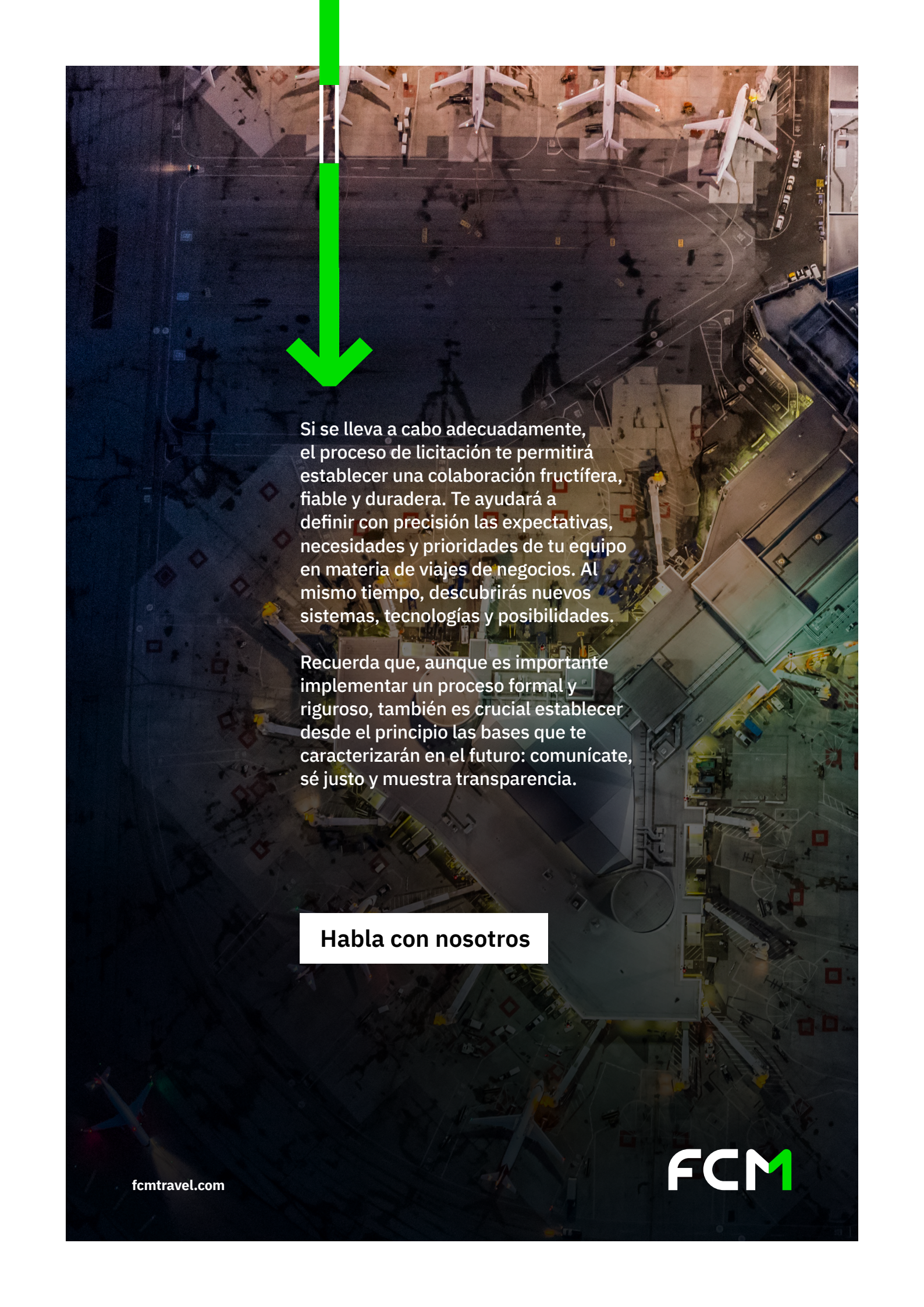
Se trataría de la metodología ideal para «crear una relación a largo plazo que privilegie la colaboración, donde la innovación, la adecuación cultural y los beneficios mutuos sean fundamentales para establecer un entorno dinámico». Esto encaja perfectamente con los viajes de negocios. Este enfoque permite tanto al comprador como al proveedor desarrollar «su solución» durante el proceso de licitación, a la vez que obtienen una idea precisa de la calidad de su colaboración.

Y aunque el concepto no es nuevo, el hecho de que este enfoque esté ganando popularidad en el sector de los viajes de negocios es una excelente noticia. Los ejemplos que has leído, así como los consejos y opiniones de nuestro equipo, apuntan en la misma dirección: hacia un proceso más centrado en la colaboración. La relación entre el comprador y la TMC se asemeja cada vez más a una asociación orientada al futuro, que permite a las organizaciones evolucionar junto a sus proveedores.

Con la creciente importancia de temas como la sostenibilidad, la diversidad, la equidad y la inclusión, además de la salud y el bienestar de los viajeros, es más crucial que nunca que tu TMC comprenda tus objetivos empresariales actuales y futuros y comparta tus valores y cultura.







Si se lleva a cabo adecuadamente, el proceso de licitación te permitirá establecer una colaboración fructífera, fiable y duradera. Te ayudará a definir con precisión las expectativas, necesidades y prioridades de tu equipo en materia de viajes de negocios. Al mismo tiempo, descubrirás nuevos sistemas, tecnologías y posibilidades.

Recuerda que, aunque es importante implementar un proceso formal y riguroso, también es crucial establecer desde el principio las bases que te caracterizarán en el futuro: comunícate, sé justo y muestra transparencia.

**Habla con nosotros**