

# Un nuevo enfoque sobre el proceso de RFP en el sector de los viajes

Transición de la «solicitud de propuesta»  
a la «solicitud de colaboración»

# Un nuevo enfoque sobre el proceso de RFP

Todo el mundo está familiarizado con el proceso de «solicitud de propuesta» (o RFP, por sus siglas en inglés): profesionales del aprovisionamiento, agentes de viajes, consejos de administración, proveedores o cualquiera de las muchas partes interesadas involucradas en dicho proceso. El alcance de una RFP es prácticamente universal.

Sin embargo, aunque tenemos a nuestra disposición una gran cantidad de información para ayudarnos a llevarlo a cabo (p. ej., trucos, consejos o plantillas), el proceso de RFP sigue planteando varias dificultades para muchas personas, por lo que se ha convertido en un tema de interés generalizado.

¿Por qué reabrir ahora este debate?

El proceso de RFP está en un periodo de transición. En mis equipos, hemos venido detectando un aumento en el número de licitaciones a ciegas emitidas en todas las regiones. Por supuesto, esta situación no es exclusiva de FCM Travel, sino que otras líneas de negocio del sector también están reportando tendencias similares. ¿El resultado? Un incremento en la tasa de respuestas de no participación en licitaciones y, por supuesto, la frustración a nivel corporativo por no poder cosechar los resultados deseados.

Sin duda, no se trata de un escenario próspero. Por ello, nos pusimos manos a la obra para trabajar en un nuevo enfoque redefiniendo las reglas del proceso de RFP. La pregunta es la siguiente: ¿Cómo podemos aprovechar las mejores prácticas de la búsqueda de recursos para reimaginar un proceso tan arraigado?

Por otro lado, en el mercado actual, se ha hecho patente una mayor diferenciación entre las empresas de gestión de viajes (TMC, por sus siglas en inglés), que se manifiesta en factores como las diversas competencias, los aspectos culturales, la tecnología y la sostenibilidad. En esta ecuación debemos tener en cuenta además a los nuevos participantes, a los nuevos proveedores de tecnología y a todo tipo de agentes disruptivos, tanto a nivel de la propia cadena de suministro como a nivel externo.

Por último, durante esta fase de investigación, reparamos en que los conceptos que más se repetían eran los de «colaborador» y «colaboración». Paradójicamente, la impresión general era que, en el proceso de RFP tradicional, parecía faltar dicha capacidad de encontrar, más que a un proveedor, a un auténtico colaborador.

Todo ello nos lleva a pensar: ¿Nos estamos haciendo las preguntas correctas? ¿El proceso de RFP tradicional sigue siendo la opción más adecuada?

En FCM, hemos adoptado un enfoque alternativo sobre la gestión de los viajes. Siempre dirigimos nuestros esfuerzos a descubrir soluciones novedosas e innovadoras para hacer frente a las dificultades del sector y, al mismo tiempo, empoderar tanto a nuestros clientes como a otras líneas de negocio afines.

El proceso de RFP sigue siendo el mismo.

Con aportaciones y perspectivas exclusivas por parte de temoji, creadores de capital social e intelectual, esta última edición de nuestra serie Th!nk se centra en la exploración del proceso de RFP con el objetivo de descubrir cómo marcar la diferencia en la búsqueda de recursos para TMC y ayudar a encontrar auténticos colaboradores más allá de la mera idea de un proveedor.

En este documento, hablaremos acerca de cómo redefinir las reglas de un proceso de RFP y daremos a conocer las ventajas que comporta. En FCM, tenemos claro que la colaboración y el empoderamiento definen quiénes somos, así que queremos extrapolar estos valores a nuestras RFP. Creemos que un enfoque basado en una colaboración real es la clave para impulsar cualquier programa en materia de viajes, independientemente de su tamaño o nivel de inversión. Así pues, te presentamos esta propuesta propia, en la que hemos diseñado un nuevo enfoque potencial que contempla la transición de las «solicitudes de propuesta» a las «solicitudes de colaboración», y donde, además, proporcionamos herramientas y todo tipo de perspectivas para que puedas dar el paso con total seguridad.

**¡Dejemos de lanzar propuestas y apostemos por la colaboración!**



LINDSAY STRAUB  
DIRECTORA GLOBAL DE VENTAS  
FCM TRAVEL



# Índice

|   |   |
|---|---|
| <b>Un nuevo enfoque sobre el proceso de RFP</b> ..... | 2 |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| <b>Concepto</b> .....                   | 4 |
| De la propuesta a la colaboración ..... | 4 |

|   |   |
|---|---|
| <b>Comparativa</b> .....  | 7 |
| La RFP basada en una propuesta frente a la RFP basada en una colaboración ..... | 7 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Metodología</b> .....  | 8  |
| La RFP basada en una propuesta frente a la RFP basada en una colaboración ..... | 8  |
| Trabajo previo .....  | 9  |
| La RFP .....  | 10 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Ideas clave</b> .....  | 15 |
| La RFP basada en una propuesta frente a la RFP basada en una colaboración ..... | 15 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Conclusión</b> .....                    | 16 |
| Agradecimientos y citas inspiradoras ..... | 17 |
| Acerca de FCM Travel .....                 | 17 |
| Acerca de temoji .....                     | 17 |



# Concepto:

## De la propuesta a la colaboración

Recientemente, Business Travel News realizó una encuesta a 152 agentes en los ámbitos del aprovisionamiento y de los viajes de negocios. Según los resultados, el 43 % ha llevado a cabo un proceso de RFP en los últimos tres años. Esto parece apuntar a que existe una actividad constante en materia de RFP, ya sea en la actualidad o de cara al futuro. Ahora bien, ¿el proceso de RFP tradicional sigue siendo la opción más adecuada? ¿permitirá cosechar los resultados deseados?

Antes de pasar a explorar cómo pueden las empresas pasar de una RFP basada en una propuesta a una RFP basada en una colaboración, hay que tener claro qué se entiende por «colaboración» en el contexto del negocio de los programas de viajes.

Bertrand Sallet, Director Ejecutivo en FCM (Asia), define la colaboración como «la idea de cooperar de la mano del cliente, un compromiso mutuo dirigido hacia el éxito del programa».

Si los agentes de programas de viajes están buscando colaboraciones y alianzas, podría afirmarse que el formato actual de «solicitud de propuesta» no tiene un alcance lo suficientemente amplio como para identificar proveedores que cumplan esos criterios.

Reconocemos que esto puede no ser una preocupación para todas las partes. Cada programa de viajes es exclusivo de cada organización y puede seguir una variedad de enfoques (más o menos tácticos, estratégicos, reactivos, proactivos, etc.).

No obstante, para las organizaciones que aspiran a establecer una relación estratégica y de colaboración con sus TMC, el enfoque de RFP basado en una colaboración podría representar la solución más adecuada a largo plazo.

El valor a largo plazo de una alianza basada en la colaboración va mucho más allá de un programa de viajes exitoso. En una publicación reciente, *Why Procurement Partnerships Fail* (¿Por qué se van a pique las colaboraciones en el ámbito del aprovisionamiento?), Boston Consulting Group afirmó lo siguiente: «Las colaboraciones que triunfan en el ámbito del aprovisionamiento pueden generar ahorros del 3 al 10 % o más sobre los gastos originalmente presupuestados gracias a su mayor poder adquisitivo, las economías de escala, las mejores prácticas que comparten, las sinergias en la cadena de suministro y la capacidad de estandarizar componentes».

Por lo tanto, buscar un colaborador en lugar de un mero proveedor puede tener un impacto directo en los resultados financieros. En un contexto económico donde los costes siguen siendo un componente esencial en cualquier proceso de aprovisionamiento, es indispensable destacar el beneficio directo de asociarse con un colaborador a largo plazo.

Todos los procesos tienen puntos débiles, pero nuestros expertos coinciden en que los siguientes son los errores más comunes de cualquier proceso de RFP.



## Inspírate en otras RFP del sector

Estas son las principales cualidades que los compradores buscan en sus TMC, según datos recopilados por temoji.





# ¿Cuáles son, según los expertos, los aspectos más sensibles de toda RFP?

## No definir los objetivos con precisión:

«Es fundamental saber en todo momento de dónde se parte y en qué contexto, así como establecer de forma clara adónde se quiere llegar (en otras palabras, metas a largo plazo e indicadores de éxito). En muchos casos, falta consenso en los objetivos».

PASCAL JUNGFER, SOCIO FUNDADOR  
Y DIRECTOR GENERAL DE AREKA CONSULTING

## No tener en cuenta los factores culturales:

«Otro error consiste en no hacer un estudio pormenorizado de la cultura, con el riesgo de identificar al final de un proceso que se ha omitido un aspecto que debería haberse incluido desde el principio».

LORA ELLIS, ASESORA EN FESTIVE ROAD

## No pensar a largo plazo:



«Cuando se planifica un programa de viajes, es crucial ver más allá del escenario actual. Hay que hacerse preguntas que contemplen el ahora, pero también el futuro (p. ej., a uno o dos años vista)».

LAURA NELSON, DIRECTORA DE GESTIÓN DE  
PROPUESTAS EN FCM TRAVEL

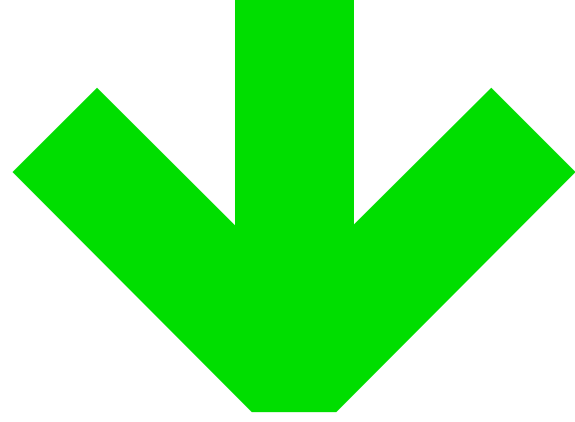
## No incentivar el compromiso de las partes interesadas:



«Sí, una RFP es un trabajo de meses, pero, si no involucramos a la otra parte interesada, resultará difícil generar una visión común, y al final todo ese trabajo puede acabar echándose a perder por una decisión ejecutiva».

MICHAEL HOOK, DIRECTOR DE VENTAS DE  
FCM TRAVEL (AMÉRICA)

A nadie le gustaría ver fracasar su proceso de aprovisionamiento, pero ¿cómo vas a gestionar estos errores recurrentes cuando los marcos actuales ya no responden a tus necesidades?



# Comparativa:

## La RFP basada en una propuesta frente a la RFP basada en una colaboración

Lo primero es lo primero: veamos en qué se diferencian estos dos conceptos. De esta forma, será más fácil entender la naturaleza de ambos enfoques antes de profundizar en su metodología y sus beneficios.

En la siguiente tabla, se muestran comparativamente las diferencias entre estos dos enfoques respecto a la búsqueda de recursos en TMC: la RFP basada en una propuesta y la RFP basada en una colaboración.

|                | RFP BASADA EN UNA PROPUESTA   | RFP BASADA EN UNA COLABORACIÓN   |
|----------------|---|--|
| FINALIDAD      | <b>¿Qué necesito?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poca atención a las metas</li><li>• Componente transaccional</li></ul>  | <b>¿Qué deseo conseguir?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atención a metas corporativas más amplias</li><li>• Componente estratégico</li></ul>  |
| TRABAJO PREVIO | <b>Mínimo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de cuestionarios</li><li>• Investigación sobre proveedores</li></ul>  | <b>Extenso:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de metas, objetivos y valores</li><li>• Desarrollo de una estrategia para el programa</li><li>• Evitación de la RFP</li></ul>                              |
| PROCESO        | <b>Preguntas y respuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Envío de hojas de cálculo de Excel</li><li>• Periodo de revisiones intensivo</li><li>• Poco margen para la creatividad</li><li>• Comunicación unidireccional</li></ul> | <b>Soluciones colaborativas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones para puestas en común</li><li>• Cuestionarios específicos</li><li>• Foco en encontrar soluciones</li><li>• Relaciones bidireccionales</li></ul> |
| INFORMACIÓN    | <b>General:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respuestas generales</li><li>• Enfoque basado en la información</li></ul>   | <b>Específica:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respuestas concretas para cada «punto de dolor»</li><li>• Enfoque basado en soluciones</li></ul>  |
| APLICACIÓN     | <b>Aprovisionamiento de bienes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elementos transaccionales</li><li>• Coste como principal interés</li></ul>  | <b>Búsqueda de colaboradores estratégicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Requisitos estratégicos</li><li>• Necesidades complejas en materia de búsqueda de recursos</li></ul>  |

Ahora que tenemos claras las principales diferencias, es el momento de describir en mayor detalle la metodología necesaria para implementar estos cambios, así como los beneficios que puede comportar para tu empresa, tus viajeros y tu programa de viajes.





# Metodología:

## Cómo crear una RFP basada en una colaboración

El objetivo de cualquier proceso de licitación es encontrar al proveedor ideal, uno que logre resolver una necesidad concreta dentro de un negocio. En un artículo publicado en CIO.com, se dice lo siguiente: «[Para cualquier responsable,] su misión es encontrar al mejor proveedor, uno que logre resolver las necesidades de su negocio. Sin embargo, es muy frecuente que en los documentos de licitación se acaben reflejando únicamente las especificaciones definidas por la parte compradora de un producto o servicio».

Esto, señala el texto, es lo que se conoce como la «paradoja de la externalización»: las necesidades del usuario final se desdibujan en el proceso de licitación, y lo que originalmente eran requisitos estratégicos se convierte en tareas transaccionales marcadas en una lista de control.

La transición hacia las «RFP basadas en una colaboración» es una vía eficaz para abordar esta paradoja. Si bien al principio puede parecer un viaje hacia lo desconocido, lo cierto es que llevar a cabo correctamente el proceso de RFP (ya sea basada en una propuesta o en una colaboración) te permitirá ahorrar tiempo, dinero y preservar tu credibilidad a largo plazo.

Si queremos hacer bandera de la RFP basada en una colaboración, entonces tenemos que predicar con el ejemplo. Ese es el espíritu de FCM. Para ello, es preciso que trabajemos contigo de la mano y que te proporcionemos las herramientas y las perspectivas necesarias para facilitarte la transición.

A continuación, encontrarás los pasos principales para transformar tu proceso de RFP basada en una propuesta en un proceso de RFP basada en una colaboración. Es posible que no todos los pasos se ajusten a tu realidad. Es algo habitual. Cada empresa es única y tiene sus propios objetivos, metas y aspiraciones. Con esta sección, queremos ayudarte a analizar tu programa de viajes y tomar una decisión estratégica sobre cómo redefinir las reglas de tu proceso de RFP para seleccionar al proveedor que mejor atienda las necesidades de tu negocio.



# Trabajo previo

Antes de lanzarte a escribir preguntas desde cero en un documento, hay todo un gran trabajo previo necesario para obtener del proceso los mejores resultados.

## 1. Estrategia del programa

El punto de partida de cualquier proceso de licitación (ya sea una RFP basada en una propuesta o una RFP basada en una colaboración) es contar con una estrategia de programa bien definida. No se trata de una tarea sencilla, pero es la base sobre la que se construirá todo el proceso, por lo que se le debe dedicar suficiente tiempo y atención. Como Directora de Consultoría en **FESTIVE ROAD**, Lora Ellis lo describe de la siguiente manera: «La clave está en poner en orden las ideas, tener claro en todo momento el objetivo y no distraerse en el camino».

Preguntas para reflexionar:

- ¿Cuál es la finalidad de tu programa en el marco de los objetivos más amplios de tu empresa?
- ¿Cuál es tu visión para el programa de viajes?
- ¿Cuáles son tus prioridades estratégicas?, ¿están alineadas con las prioridades corporativas?
- ¿Conoces los valores representativos de tu empresa?
- ¿Tienes clara la visión a futuro del programa de viajes?
- ¿Buscas colaboraciones, impulsar el crecimiento o realizar labores de aprovisionamiento?
- ¿Cuáles son los requisitos de tu negocio? Por ejemplo, disponibilidad regional, capacidades tecnológicas, idiomas locales, métodos de pago, contenido, experiencia de usuario, etc.
- ¿Sabes qué elementos están funcionando actualmente y cuáles no?
- ¿Qué necesitas cambiar y qué puedes mantener?

Aunque a esta lista se pueden añadir muchas más preguntas, se trata de un excelente punto de partida para plantearse, con un enfoque reflexivo, hacia dónde dirigir el programa, y lo que es más importante: qué proveedor es el ideal para alcanzar dicho objetivo.

**«Prepararse es crucial. ¿Qué quieres lograr? ¿Qué estrategia vas a seguir? ¿Tu RFP está diseñada para tener éxito?».**

PASCAL JUNGFER, DE AREKA

## 2. Evitación de la RFP

Existen todo tipo de razones para abrirse a los mercados. No obstante, el deterioro de las relaciones entre compradores y proveedores se ha convertido en un tema recurrente.

«Tienes que identificar dónde está el problema y hallar su causa», explica Lora.

Con frecuencia, si el problema es interno de la empresa que contrata los servicios de viajes, recurrir a una RFP (ya sea basada en una propuesta o en una colaboración) no resolverá el problema de fondo.

«Muchas veces lo que hacemos es sugerir a nuestros clientes que cambien la manera de enfocar sus relaciones», continúa. «Tras finalizar el proceso de mediación, nuestros resultados se dividen al 50 % entre quienes deciden cambiar el enfoque y quienes terminan recurriendo a una RFP».


Existen muchos factores que pueden acabar perjudicando la relación entre compradores y proveedores. Algunos de ellos se pueden evitar si se establecen las bases adecuadas durante la fase de aprovisionamiento.

Nuestros expertos mencionaban de forma constante conceptos como la confianza, la escucha activa, la alineación, la comprensión mutua y los objetivos compartidos. No dedicar tiempo a establecer estos aspectos clave desde el principio de la relación puede llevarte, en cuestión de pocos años, a un proceso de mediación o a tener que iniciar una nueva licitación.

***Así que, ¿cuál es la mejor alternativa a una RFP?***

***Forjar una colaboración, por supuesto.***





«Los mayores casos de éxito en materia de RFP son aquellos que tienen minuciosamente en cuenta los objetivos del cliente, no aquellos que se limitan a editar plantillas genéricas».

LAURA NELSON, DIRECTORA DE GESTIÓN DE PROPUESTAS EN FCM

# La RFP

Tras concluir el paso de trabajo previo, llega el momento de comenzar a redactar el documento sobre RFP.

## 01

### Definición del problema

Todos los expertos con los que hablamos coincidieron por unanimidad en que es fundamental conocer —y luego comunicar con claridad— por qué se está saliendo al mercado y qué se espera lograr con el proceso. La labor de definir y crear tu estrategia será un punto clave durante esta etapa.

Este primer paso puede marcar el éxito o el fracaso de todo el proceso, y es justamente aquí donde entra en juego la ya mencionada «paradoja de la externalización». Mientras que la tradicional RFP basada en una propuesta tiende a simplificar el problema reduciéndolo a la necesidad de adquirir un servicio, la RFP basada en una colaboración va más allá: te permite explorar los retos y «puntos de dolor» reales, compartirlos de manera transparente y, en última instancia, empezar a construir una relación basada en la confianza.

«Todo empieza con la parte compradora. Debes exponer tu principal objetivo de forma clara y honesta. Para ello, utiliza un lenguaje sencillo: sin rodeos y centrándote en lo esencial», afirma Michael Lyons, Agente Global de Viajes en JLL.

## 02

### Alineación con los objetivos corporativos

Conocer tu problema y definirlo de forma clara y sencilla es solo el comienzo. El siguiente paso para crear un documento sobre una RFP basada en una colaboración conducente al éxito es asegurarse de que el proceso de aprovisionamiento esté alineado con los objetivos corporativos.

La falta de alineación con los objetivos corporativos suele traducirse en una escasa implicación por parte de las partes interesadas de alto nivel, lo que puede poner en riesgo el proyecto desde el inicio.

Este problema no suele ser igual de grave en el caso de una RFP basada en una propuesta, aunque también puede generar puntos de fricción. Si el objetivo es consolidar una colaboración auténtica, la transparencia y el conocimiento profundo del rumbo general del negocio serán de gran ayuda en dos aspectos esenciales:

1. Lograrás evaluar a los posibles colaboradores con mayor facilidad.
2. Los proveedores tendrán acceso a más perspectivas que les ayudarán a evaluar si sus servicios realmente pueden satisfacer los objetivos planteados.

«¿Existe predisposición al cambio? ¿Están alineados tus objetivos? O conoces las respuestas de antemano o tu proceso de toma de decisiones se verá obstaculizado», señala Lora, de FESTIVE ROAD.

## 03

### Tus prioridades

Durante la fase de trabajo previo, deberías haber definido tus prioridades estratégicas, las cuales podrás incorporar ahora a tu documento sobre la RFP basada en una colaboración.

«Ambas partes deben ser honestas y transparentes. Tiene que existir esa voluntad de compartir. Una vez que sabemos qué busca lograr el comprador, entonces podemos diseñar una solución», explica Michael Hook, Director de Ventas en FCM (América).

Sin este nivel profundo de intercambio (de prioridades, estrategia y objetivos), muchos proveedores simplemente no podrán presentar las soluciones que los compradores necesitan visualizar. La tradicional RFP basada en una propuesta tiende a centrarse más en recopilar una gran cantidad de información acerca del proveedor. El enfoque de la RFP basada en una colaboración reconoce la necesidad de contar con información detallada y específica, lo que permite a los proveedores diseñar soluciones reales a los retos y «puntos de dolor» específicos de tu programa de viajes.



## 04

### Datos a mansalva

El acceso a los datos es imprescindible a la hora de fomentar la transparencia y garantizar que todas las partes cuenten con la información necesaria para formular una respuesta adecuada. Al compartir información sobre tus «puntos de dolor», estás ofreciendo una imagen más clara de tus potenciales colaboradores.

«No es necesario contar con toda la información desde el inicio, pero, si no hay transparencia ni voluntad de compartir, ¿cómo vamos a saber qué solución podemos ofrecerles?», explica Michael Hook.

Y no pienses en los datos únicamente como informes extensos de gestión. Lisa Pobjoy, Directora de Ventas para Grandes Cuentas en FCM, lo resume así: «Las sesiones de presentación (Meet&Greet) previas a la RFP son una excelente oportunidad de conocerse. En una sola reunión puedes conocer la estrategia del cliente, hacer preguntas, entender los «puntos de dolor», etc. Todo ello hace posible ofrecer una respuesta más personalizada, directa y precisa. Se trata, pues, de una inversión».

## 05

### Preguntas para obtener las respuestas que andas buscando

Muchas RFP basadas en una colaboración incluyen largas listas de preguntas cuyas respuestas tienen poco o ningún impacto real en la toma de decisiones.

A través del trabajo previo, ya deberías haber definido tus prioridades, objetivos y valores. Es en este punto donde esas bases previamente definidas cobran mayor importancia. A la hora de redactar tus preguntas, ten presente qué clase de respuestas necesitas obtener.

Formúlalas de tal manera que no solo ayuden a ese colaborador ideal a entender qué capacidades demostrar, sino que también te permitan identificar a ti con claridad si realmente encaja con lo que estás buscando.

«Es responsabilidad del comprador diseñar una RFP que realmente responda a sus necesidades y objetivos, con tres perspectivas en el punto de mira: el programa de viajes, la empresa y la experiencia del viajero», señala Laura, de FCM.

Asimismo, recomienda que los clientes «hagan preguntas de forma clara, sin ambigüedades. Muchas veces tenemos que programar llamadas con el equipo comercial para revisar las preguntas, porque a menudo estas no están bien formuladas o se prestan a múltiples interpretaciones».

**«Debemos comprender qué representa el valor [para nuestros clientes] y qué podemos aportarles como respuesta».**

MELISSA ELF, DIRECTORA DE OPERACIONES GLOBALES EN FCM

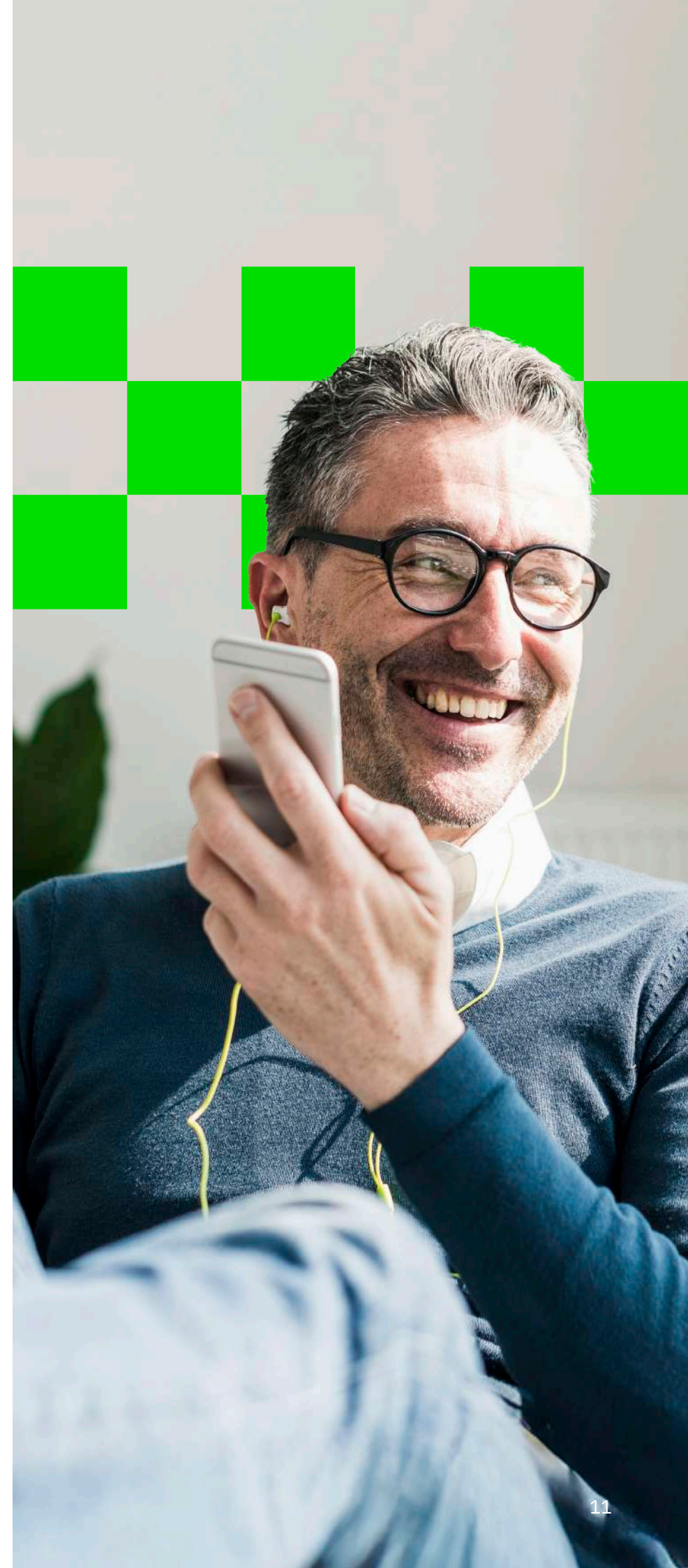
## 06

### Técnicas de evaluación

Las tradicionales RFP basadas en propuestas suelen incluir sistemas de puntuación estructurados para garantizar que la evaluación de las licitaciones se lleva a cabo de forma imparcial y equitativa. Sin embargo, ¿realmente evalúan estas técnicas los aspectos relevantes para ti y tu programa de viajes, o simplemente se limitan a marcar casillas en un formulario diseñado por otra persona?

La transición hacia una RFP basada en una colaboración requiere una nueva forma de evaluar las respuestas. En otras palabras, pasarás de basar tu decisión únicamente en métricas cuantitativas (p. ej., capacidades técnicas o precios más bajos) a contemplar adicionalmente aspectos intangibles (p. ej., la afinidad cultural y el valor percibido de la solución propuesta).

Se trata de factores completamente distintos. La tecnología más avanzada o el precio más bajo no garantizan que ese colaborador vaya a ser el socio ideal para tu negocio (al menos no si lo que buscas es una colaboración auténtica). Una vez más, deberás volver a reflexionar sobre el trabajo previo realizado y asegurarte de que tus técnicas de evaluación estén alineadas con tus objetivos y valores.





«A la hora de evaluar, debes enfocarte en averiguar cómo puede consolidarse ese socio en un colaborador ideal a largo plazo. ¿Cómo puede demostrar su valor? No te dejes distraer por elementos llamativos, pero de nula relevancia».

MICHAEL LYONS, AGENTE GLOBAL  
DE VIAJES EN JLL

## 07

### Evaluación cultural

Adaptarse a una cultura específica es seguramente una de las partes más complejas de cualquier proceso tradicional de RFP, pero, sin duda, también es uno de los más importantes. La opinión de nuestros expertos es unánime: lograr la alineación en este aspecto garantiza que la empresa con la que decidas trabajar comparta los valores y la cultura de tu negocio.

Pero ¿cómo es posible conseguirlo cuando las reglas actuales te limitan a un documento y a una lista de preguntas predeterminadas?

«En lugar de limitarte a enviar una RFP por escrito con mil preguntas, puedes organizar un taller. De esta manera, podrás hablar sobre la alineación cultural en una sesión de naturaleza presencial. Animamos a nuestros clientes a participar en una conversación real y así abordar todas las preguntas», explica Lora.

Reimaginar el proceso e incluir pasos adicionales (p. ej., una reunión para evaluar la alineación cultural) nos acerca un poco más a conseguir un colaborador auténtico, más allá de un mero proveedor.

«Los esfuerzos por lograr una adaptación a nivel cultural son imprescindibles. Este es un aspecto en el que vale la pena invertir el máximo tiempo posible cuando se sale al mercado».

BILLY MCDONOUGH, PRESIDENTE DE FCM  
(AMÉRICA)





## 08

### Recursos multifuncionales

¡Trabajamos en un mundo interconectado! Las RFP no se hacen solas. Según un estudio de Loopio, empresa de software de RFP, las organizaciones involucran, de media, a nueve personas en la creación de cada RFP, y esta cifra se ha mantenido constante desde 2021. Cuando se trata de definir qué áreas deben participar, todos los expertos con los que hablamos coincidieron que, para lograr el éxito en un proceso de RFP basada en una colaboración, es preciso incluir a partes interesadas de los siguientes departamentos:

- Dpto. de Aprovisionamiento (si es que la iniciativa no es suya de por sí)
- Dpto. de RR. HH.
- Dpto. de Finanzas
- Dpto. de Análisis de Datos
- Dpto. de Tecnología de la Información (IT)
- Dpto. Jurídico
- Alta Dirección

No solo aportarán diferentes perspectivas y necesidades, sino que también deberán estar involucrados en la contratación, la implementación, la comunicación, la formación y otros aspectos clave de la transición entre TMC.

«Tienes que entender qué tienen en mente para poder contribuir a este proceso. ¿Van a poder llevarlo a cabo? ¿Con qué plazos necesitan trabajar? Puede que a ti te parezca un proceso de seis meses, pero en realidad puede llevar 24, porque no has tenido en cuenta la coordinación con los equipos que van a encargarse de la ejecución», afirma Michael Lyons.

Si no comprendes las prioridades de tu empresa, podrías estar poniendo en riesgo el proceso incluso antes de que comience.

## 09

### La colaboración es vital

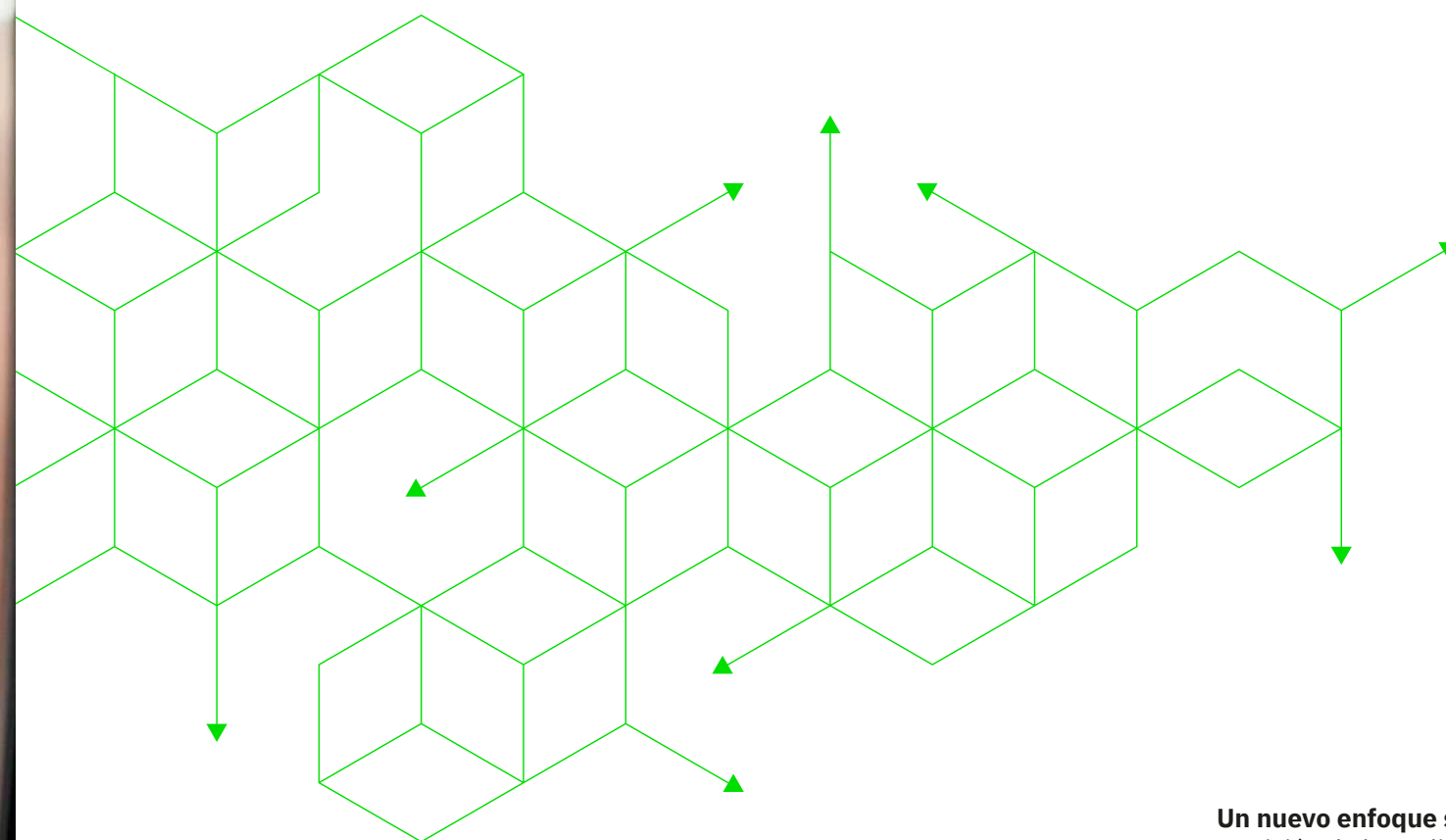
Uno de los principales factores de diferenciación del modelo de RFP basada en una colaboración es la comunicación y cooperación entre el comprador y el proveedor. En un escenario ideal, tu equipo interno multifuncional trabajará de la mano de sus homólogos en la parte proveedora para diseñar conjuntamente la mejor solución incluso antes de adjudicar el contrato.

Este nivel avanzado de cooperación no solo aumenta las probabilidades de conseguir un colaborador adecuado, sino que también sienta las bases para la relación futura. Tienes la oportunidad de «probar antes de comprar», así como de verificar la forma de trabajar de ambas partes.

«¿Presta atención el proveedor? ¿entiende lo que se va exponiendo? ¿aporta soluciones que den una solución real a nuestras necesidades?» comenta Lora Ellis. Mediante la cooperación y la adopción de un enfoque de RFP basada en una colaboración, podrás evaluar tanto la cultura como las dinámicas de trabajo: dos aspectos que simplemente no pueden medirse a través de un formato escrito de preguntas y respuestas.

**«Los resultados valiosos de verdad se fundamentan en el compromiso».**

LISA POBJOY, DIRECTORA DE VENTAS  
PARA GRANDES CUENTAS EN FCM TRAVEL





# 10

## Gestión segura de preguntas

En la mayoría de los procesos tradicionales de RFP basada en propuestas, las preguntas de los posibles proveedores, así como las respuestas del cliente, se comparten entre todas las partes participantes. Esto se justifica como una forma de garantizar igualdad de condiciones, así como de asegurar que todas las partes que cumplimenten un cuestionario tengan acceso a la misma información.

Sin embargo, en un enfoque de RFP basada en una colaboración, las preguntas (y sus respuestas) no se comparten. La intención es establecer un diálogo abierto entre el cliente y el proveedor, lo que fomenta mayores niveles de transparencia en ambas partes, ya que desaparece el temor a que los secretos comerciales se vuelvan de dominio público.

Estas prácticas hacen que el proceso sea más personalizado y esté mejor adaptado. Si tu objetivo es establecer relaciones a largo plazo basadas en la alineación y la confianza, modificar tu enfoque desde el comienzo para lograr un entorno de colaboración es fundamental para marcar el tono más adecuado.



# 11

## Contratación

Los tira y afloja en las negociaciones contractuales son algo habitual en un proceso tradicional de RFP basada en una propuesta. En el peor de los casos, no se logra un acuerdo común y el proceso se detiene. Teniendo en cuenta el tiempo y esfuerzo invertidos por múltiples profesionales en ambas partes, esta es una situación que debemos evitar a toda costa.

En el modelo de RFP basada en una colaboración, la fase de contratación se integra dentro del propio proceso de licitación. Esto no solo reduce el riesgo de que el proceso se estanque en la etapa contractual, sino que también ofrece una visión más clara sobre cómo trabajan ambas partes: la tuya y la de tu posible proveedor. Estas conversaciones pueden tener lugar en cualquier momento del proceso de RFP basada en una colaboración. Lo importante es que sea antes de llegar a la fase de evaluación.

«En mi experiencia, los principales factores que pueden arruinar una adjudicación en el último momento son los términos en materia de privacidad, el precio y la seguridad informática», comparte Michael Hook. «Revisar estos aspectos antes de adjudicar el contrato es fundamental».

Dada la complejidad que implica contratar una TMC, la fase de contratación sigue siendo un componente crucial del proceso de búsqueda de recursos. La debida diligencia y las respuestas registradas son clave para ambas partes, lo que significa que, aunque claramente existe la necesidad de redefinir algunas reglas, ciertos elementos siguen siendo innegociables desde una perspectiva legal.

# 12

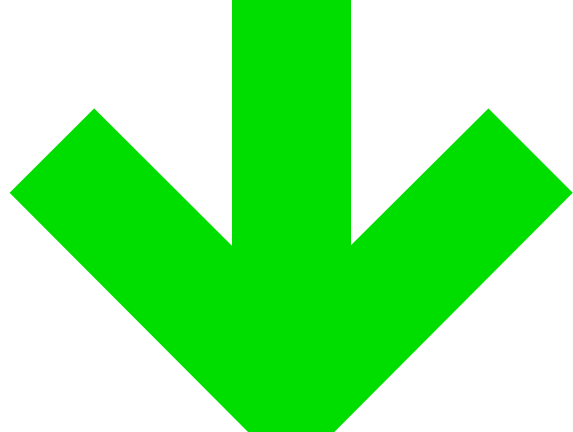
## Estructura del equipo

El proceso de RFP, ya sea basada en una propuesta o en una colaboración, representa una inversión significativa de tiempo, dinero y recursos. Pero, cuando se hace bien, el valor que genera es enorme. Y eso es solo el comienzo. Es como la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos: no es el evento principal, pero constituye un acontecimiento de gran envergadura.

Así pues, tiene sentido que el equipo que participa en la licitación sea, en gran medida, el mismo equipo con el que continuarás trabajando si se le termina adjudicando el contrato. A fin de cuentas, si has seguido los pasos del enfoque de RFP basada en una colaboración, ya habrás empezado a desarrollar soluciones, relaciones y dinámicas de trabajo con los miembros del equipo de la parte proveedora.

La publicación de CIO.com respalda esta práctica. En ella, se afirma que las buenas prácticas en un proceso de RFP basada en una colaboración establecen que «al menos un tercio y hasta el 80 % del equipo de la parte proveedora que participa en la licitación debe formar parte del equipo que se encargará de poner en marcha la solución e implementarla». Si este no ha sido el enfoque en tu proceso de licitación hasta ahora, es el momento ideal para hablar con los proveedores potenciales y preguntarles: ¿quién está participando en este proceso y quién continuará con el trabajo en caso de ganar el proyecto?





# Ideas clave:

## La RFP basada en una propuesta frente a la RFP basada en una colaboración

A través de la contextualización de los retos, la demostración de los distintos enfoques y un análisis profundo de la metodología, hemos mostrado los beneficios de dar el paso hacia un modelo de RFP basada en una colaboración. Para ayudarte a liderar este cambio dentro de tu organización, hemos elaborado para ti un resumen visual con las diferencias y los beneficios principales de realizar esta transición.

|                | RFP basada en una propuesta  | RFP basada en una colaboración   | Beneficios  |
|----------------|--|--|---|
| FINALIDAD      | Un documento que describe una necesidad empresarial específica para un producto o un servicio concreto.  | Un planteamiento de los objetivos, beneficios y expectativas a nivel empresarial, lo que invita a los nuevos colaboradores a dar un paso al frente y colaborar.  | Tener claro por qué inicias la acción y dedicar tiempo a definir tu finalidad no solo ayuda a los proveedores a responder de forma más precisa a tus necesidades, sino que, gracias a ese enfoque claro, el proceso de evaluación también resultará más fácil.  |
| TRABAJO PREVIO | El trabajo previo requerido es mínimo, salvo por la parte de elaboración del cuestionario.   | El trabajo previo es extenso. Este incluye la planificación estratégica, la alineación de valores, talleres con proveedores y la coordinación entre los equipos internos.  | Aunque reutilizar una plantilla de RFP puede ahorrar tiempo en esta fase, esta no te servirá para obtener la perspectiva necesaria que te ayude a tomar una decisión debidamente fundamentada. Invertir tiempo en el trabajo previo aporta enfoque al proyecto y aumenta significativamente la probabilidad de seleccionar al colaborador adecuado a largo plazo. |
| PROCESO        | Naturaleza mayoritariamente transaccional. Consiste en presentar a los proveedores una lista de preguntas en un formato básico que deben cumplimentar y enviar como primer paso. | Un proceso colaborativo que comporta reuniones para puestas en común, talleres y documentos escritos para evaluar tanto la capacidad técnica como la adaptación cultural.  | Piensa en el proceso de evaluación. Revisar varias hojas de cálculo repletas de datos es una tarea pesada y que consume mucho tiempo. Un proceso con más interacción y colaboración no solo revelará las fortalezas del proveedor de forma más precisa, sino que también mejorará considerablemente el proceso interno de evaluación.                             |
| INFORMACIÓN    | Al proveedor se le solicita información específica y amplia sobre su empresa, cualificaciones, costes y plazos.  | Preguntas personalizadas para obtener datos concretos sobre las capacidades y las soluciones propuestas, así como sobre el nivel de comprensión y la adaptación cultural. La información es concreta y se evalúa en función de los objetivos empresariales del proyecto. | El proceso de licitación debe aportar respuestas a los temas que más te importan a ti y a tu negocio. El enfoque de RFP basada en una colaboración genera un resultado más personalizado, lo que permite comprender mejor las soluciones y conectar con los proveedores disponibles.  |
| APLICACIÓN     | El proceso de aprovisionamiento ideal para adquirir bienes o servicios estandarizados.   | La opción preferida para seleccionar un colaborador estratégico que ofrezca una solución personalizada alineada con la estrategia corporativa.   | Cambiar de TMC es un proceso costoso y que requiere mucho tiempo. Se trata de una inversión estratégica y crucial para tu negocio. Dedicar el tiempo necesario en esta etapa te ahorrará esfuerzo, recursos y dinero a largo plazo.   |



# Conclusión

«El tipo de producto o servicio que adquieres debe guiar el enfoque de tu proceso de licitación».

CIO.COM

Esperamos que, al redefinir las reglas del proceso de RFP y promover la transición en el sector de los viajes corporativos de la RFP basada en una propuesta a la RFP basada en una colaboración, te hayamos motivado a dar el salto y liderar el cambio dentro de tu propia empresa.

Ya existen pruebas más que sólidas de que el proceso tradicional de RFP basada en una propuesta está dejando de funcionar tan bien como cabría esperar a la hora de gestionar programas de viajes estratégicos. Esto no quiere decir que no tenga cabida dentro del conjunto de herramientas del equipo de aprovisionamiento. Pero, cuando se trata de seleccionar un colaborador estratégico a largo plazo, uno que esté alineado con la cultura y los objetivos de tu empresa, el modelo tradicional deja mucho que desear.

Los viajes corporativos están a las puertas de experimentar una revolución. La inteligencia artificial, la sostenibilidad... Se avecinan grandes cambios, y necesitaremos romper con el modelo establecido, encontrar nuevas formas de trabajar e inspirar a una nueva generación de profesionales en el sector de los viajes y el aprovisionamiento.

Por supuesto, el beneficio es mutuo.

Adoptar un enfoque colaborativo y a largo plazo beneficia a todo el ecosistema de los viajes corporativos. Estas son tan solo unas de las muchas ventajas: ahorrar tiempo y dinero a los agentes de viajes, ofrecer a los viajeros una experiencia más uniforme y personalizada o permitir que las TMC y los proveedores ofrezcan soluciones verdaderamente innovadoras.

Sabemos que la colaboración es un factor clave para el éxito de cualquier programa de viajes. Por ello, ha llegado la hora de poner esa meta en el foco de nuestro trabajo. Deja claras tus intenciones desde el comienzo: lo que buscas es una alianza basada en la colaboración, no una mera propuesta transaccional.

Por otro lado, y esto son palabras mayores, pero ciertas: no se pueden redefinir las reglas sin romper las antiguas. Los beneficios están patentes, la necesidad de cambio es evidente y el interés es real.

No solo es posible adoptar el enfoque de RFP basada en una colaboración, es que ya es una realidad. Por supuesto, este punto de vista no es solo nuestro. Puedes consultar algunos de los proyectos de RFP en los que hemos trabajado recientemente y comprobar de primera mano los beneficios tangibles que aporta este enfoque.

Cuando lo hayas decidido, estaremos a tu lado para **redefinir las reglas de la mano**.





## Agradecimientos y citas inspiradoras

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todos nuestros expertos colaboradores por compartir su tiempo, conocimientos, ideas y experiencias en torno al proceso de RFP.

«La gobernanza es un aspecto esencial. Marca la diferencia entre alcanzar el éxito o caer en el fracaso».

PASCAL JUNGFER, SOCIO FUNDADOR Y DIRECTOR GENERAL DE AREKA

«Dada la estrecha relación entre un programa de viajes y su TMC, es fundamental que exista una colaboración. Ambas partes deben avanzar en perfecta armonía».

MICHAEL LYONS, AGENTE GLOBAL DE VIAJES EN JLL

«Cambiar de proveedor puede salir más caro que el proceso de búsqueda en sí».

LISA POBJOY, DIRECTORA DE VENTAS PARA GRANDES CUENTAS EN FCM

«Establecer colaboraciones a largo plazo debería ser siempre el objetivo».

LAURA NELSON, DIRECTORA DE GESTIÓN DE PROPUESTAS EN FCM

«Según el modelo de tu programa, la relación con tu TMC podría ser el aspecto más importante de tu programa de viajes».

LORA ELLIS, DIRECTORA DE CONSULTORÍA EN FESTIVE ROAD

«Lo importante, en definitiva, es que ambos socios establezcan una relación de colaboración mutua y logren beneficios en ambos sentidos».

MICHAEL HOOK, DIRECTOR DE VENTAS EN FCM (AMÉRICA)

### Acerca de FCM Travel

FCM es una de las mayores empresas de gestión de viajes del mundo, así como un colaborador de confianza para miles de organizaciones nacionales y multinacionales. Con actividad ininterrumpida en más de 95 países, la tecnología ágil de FCM responde a las necesidades de sus clientes, la cual está respaldada por equipos expertos que ofrecen una experiencia de viajes corporativos totalmente personalizada. Como principal marca corporativa de Flight Centre Travel Group, FCM ofrece a sus clientes las tarifas más competitivas y todo tipo de soluciones exclusivas. Además de sus servicios de gestión de viajes, presta servicios especializados a través de FCM Consulting y FCM Meetings & Events. Visita [fcmtravel.com](http://fcmtravel.com) y descubre una alternativa distinta.

### Acerca de temoji

temoji es una consultora especializada en marketing enmarcada dentro del sector de viajes y eventos corporativos a escala global. Trabajamos con proveedores de viajes centrados en mejorar la atención a sus clientes y viajeros. temoji es ese toque mágico que ayuda a los proveedores, a los potenciales compradores y a las demás partes interesadas a conectar con sus clientes a un nivel más profundo, así como a ofrecer un mejor servicio. Somos la magia detrás del éxito.

Creemos firmemente que todos los desafíos de nuestro sector pueden resolverse mediante la optimización de lo que denominamos «capital social e intelectual».

Visita [www.temoji.co.uk](http://www.temoji.co.uk) y llenaremos de emoción todos tus viajes.