

El coste invisible de viajar mal

**Productividad, retención
y la nueva economía del bienestar
en el Business Travel**

| Released : 01.03.2026



The New
Corporate
Mobility

01

El fin de la era del “Low Cost” Humano..... 3

02

La Anatomía de la Fricción 4

2.1. El coste de la fricción operativa

2.2. La Fricción Cognitiva

03

La Ecuación del Desgaste..... 6

3.1. Cuantificando lo Invisible: La Fórmula del Coste Real

3.2. Auditoría y diagnóstico

04

El impacto en la retención de talento..... 8

4.1. La Economía de la Lealtad

4.2. El efecto “Burnout” silencioso

05

Del Ahorro a la Inversión: ROO..... 10

5.1. Productividad: ¿Está tu equipo “presente” o solo “allí”?

06

6. Duty of Care: El riesgo invisible 12

6.1. Seguridad 3.0: Más allá del “chaleco antibalas”

6.2. El Semáforo de Riesgo

07

El Nuevo Estándar de Movilidad 14

7.1. Auditoría de Madurez: ¿En qué fase está su empresa?

7.2. Smart Mobility: Tecnología con alma

1. El fin de la era del “Low Cost” humano

Históricamente, el éxito en la gestión de viajes se ha medido por una única variable: el ahorro directo sobre la tarifa. Sin embargo, en el ecosistema empresarial de 2026, este indicador no solo es insuficiente, es engañoso.

En Úbico, entendemos que la movilidad ya no es la misma. Ha cambiado la forma en que las personas y las organizaciones se desplazan; no es solo un cambio en los trayectos, es un cambio de visión. Las compañías están descubriendo que ahorrarse 100 € en un billete de avión puede llegar a generar pérdidas de hasta 1500 € de media en productividad, desmotivación y, en última instancia, en la rotación de su talento más valioso.

Viajar bien no es solo llegar. Es saber con quién cuentas. Este informe desglosa cómo la “fricción invisible” se ha convertido en el mayor

coste oculto para las empresas modernas. Un desgaste que degrada la experiencia del empleado y su rendimiento cerebral, afectando directamente a la nueva economía del bienestar.

Ya no se trata de logística, sino de estrategia de capital humano. Diseñamos una movilidad que refleja cómo eres y cómo trabajas, porque nuestro trabajo es movilizar talento, no solo agendas.

The New Corporate Mobility no es un concepto más. Es una forma de pensar, de cuidar y de moverse. Porque en esta nueva era, la verdadera eficiencia no es gastar menos, es invertir con criterio en las personas que mueven tu negocio.

Sin ruido. Con sentido.

2. La anatomía de la fricción

La fricción en los viajes corporativos no es un evento aislado; es sistémica. Comienza mucho antes de que el empleado pise el aeropuerto y persiste días después de su regreso. En la auditoría de costes de Úbico, dividimos esta fricción en dos categorías: Operativa y Cognitiva.

El coste de la fricción operativa

El sumidero de horas productivas

La Fricción Operativa es, esencialmente, tiempo robado. Es el conjunto de horas que un profesional altamente cualificado dedica a tareas de bajo valor añadido.

Según datos de 2025, un viajero corporativo pierde una media de 2,5 horas por viaje en la “gestión de la burocracia del viaje”:

1. Búsqueda y comparación de opciones en portales no integrados.
2. Gestión manual de cambios y anulaciones.
3. El tedioso reporte de gastos y recuperación de facturas post-viaje.

La matemática del desperdicio

Si aplicamos un coste medio de 80 €/hora para un perfil directivo o comercial senior, esas 2,5 horas suponen un sobre coste oculto de 280 € por desplazamiento. En una empresa con 100 viajeros frecuentes al año, esto representa una fuga de 28.000 € anuales que no aparecen en ninguna partida presupuestaria, pero que se restan directamente de la productividad del equipo.

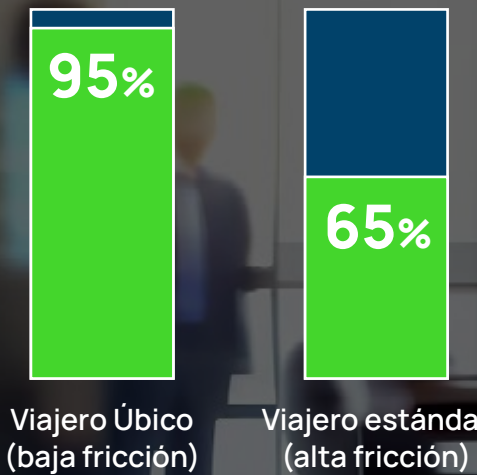
La ineficiencia operativa no solo cuesta dinero; cuesta foco. Cada minuto que tu Director Comercial pasa pegando tickets en una hoja de gastos es un minuto que no está dedicando a vender.

Según el informe de Amadeus (2025), la digitalización deficiente de los procesos de gestión es la **principal queja y barrera de satisfacción** para casi la mitad de los viajeros corporativos.

(Fuente: Amadeus, Safer, Smarter, Better Report)

45%
de los viajeros frecuentes.

Capacidad cognitiva en las tareas según la fricción de desplazamiento



Tener que elegir entre opciones restrictivas o navegar por plataformas complejas agota la energía mental que el empleado debería dedicar a sus objetivos de negocio.

La Fricción Cognitiva

Si la fricción operativa roba tiempo, la fricción cognitiva roba energía. Es un concepto más sutil, pero con un impacto devastador en el ROO (Return on Objectives).

La fatiga y la toma de decisiones

El cerebro humano tiene un suministro limitado de glucosa y energía que le permiten ser capaz de tomar decisiones de alta calidad. Cada vez que un empleado debe resolver un micro-problema logístico —¿Cómo llego del aeropuerto al hotel? ¿Es segura esta zona? ¿Me aceptarán la tarjeta corporativa?— está consumiendo esa energía.

Cuando el viaje está mal diseñado, el empleado llega a su destino sufriendo fatiga mental.

Su capacidad para negociar, empatizar o resolver problemas complejos durante una reunión se ve mermada.

La Ecuación del Desgaste

En Úbico medimos este impacto. No es subjetivo; es biológico. Un viaje con escalas innecesarias, horarios intempestivos o incertidumbre logística amplía la “ventana de recuperación” del empleado.

En lugar de estar de estar operativo y al 100% la mañana siguiente al volver de un viaje largo, una persona requiere de entre 24 y 48 horas de descanso para recuperar su nivel óptimo de rendimiento.

3. La ecuación del desgaste

Hasta ahora, el “malestar” del viajero era una métrica subjetiva, invisible para el departamento financiero. En **Úbico** hemos desarrollado una metodología para traducir esa fricción en un impacto monetario directo en la cuenta de resultados (P&L).

Cuantificando lo Invisible: La Fórmula del Coste Real

Para visualizar el coste real de una política de viajes ineficiente, desde **Úbico** proponemos la siguiente fórmula. Esta ecuación revela el “Im-

puesto Oculto” que la empresa paga cada vez que un empleado viaja en condiciones subóptimas.

$$C_{invisible} = (T_r \times V_h) + (F_c \times P_d)$$

T_r (Tiempo de recuperación): Es el número de horas “muertas” post-viaje. El tiempo que el empleado está físicamente presente pero mentalmente agotado. En viajes de alta fricción, el T_r medio es de 6 a 8 horas laborales.

V_h (Valor hora): El coste total del empleado para la empresa (Salario Bruto + Seguridad Social + Overheads operativos).

F_c (Factor de fricción): Un multiplicador de intensidad del 1 al 5 (ver tabla en página siguiente). Representa la severidad de las condiciones del viaje.

P_d (Pérdida de desempeño): El coste de oportunidad. Valor estimado de no cerrar un acuerdo o cometer un error estratégico por fatiga.

Auditoría y Diagnóstico

Determina tu Índice de Fricción y cruza el resultado final con la tabla de diagnóstico.

Fc	Nivel	Escenario típico	Impacto (coste)
1	Bajo	Directo diurno. Hotel cerca. Check-in digital. Soporte 24/7.	+1h (Desenfoque)
2	Medio	Directo (salida temprana). Hotel estándar. App gastos.	+2h (Fatiga leve)
3	Alto	1 Escala. Asiento incómodo. Gestión manual.	+3h (Desenfoque)
4	Severo	Escalas largas. Salida < 5AM. Incertidumbre.	+4h (Bloqueo)
5	Crítico	Vuelo nocturno + Escalas. Sin soporte. Paga empleado.	+5h (Riesgo Error)

Interpretación del Coste Invisible por viaje (para Vh de aproximadamente 100 €):

Resultado	Nivel	Diagnóstico y acción
< 400 €	●	EFICIENCIA REAL. El viaje es palanca de crecimiento. Modelo sostenible.
400-1 000 €	●	ALERTA OPERATIVA. El “ahorro” en tarifa se come el margen. Revisar política.
> 1 000 €	●	DESTRUCCIÓN DE VALOR. El coste oculto supera al billete. Riesgo de burnout.

“Lo que no se mide, no se gestiona. Si tu ERP solo registra el precio del vuelo, está ignorando el 60% del coste real del desplazamiento.”

CASO PRÁCTICO: ¿Ahorrar 150 € compensa?

- **Datos:** Directivo (Vh=100 €) en viaje con escala y salida < 5AM (Fricción 4).
- **Cálculo:** (8h recup. x 100 €) + (4 fricción x 100 €) = 1.200 € Coste Oculto.
- **Balance:** Ahorraste 150 € en vuelo → Perdiste 1.200 € en productividad.
- **Diagnóstico:** ● Zona Roja.

4. El impacto en la retención de talento

Se viaja por placer en vacaciones, pero en los viajes de empresa se viaja por objetivos. Y existe una realidad incómoda: los empleados que más viajan suelen ser los de mayor rango o los comerciales "Top Performers". Cuando el viaje se convierte en una carga, el talento más valioso es el primero en reevaluar su permanencia.

“Viajar mal es la forma más rápida y efectiva de quemar al talento que más te ha costado contratar.”

La Economía de la Lealtad

El viaje corporativo es un "momento de la verdad". Si la organización cuida al profesional cuando está lejos de casa, este siente respaldo. Si le obliga a volar en condiciones precarias para ahorrar una cifra marginal, el mensaje es devastador: "Mi bienestar vale menos que esos 40 €".

Las empresas líderes no solo miden el éxito del viaje por lo que ahorran en el billete, sino por el talento que logran retener gracias a una política de movilidad empática.

El efecto "Burnout" silencioso

Provocar la salida de un directivo por una mala política de viajes es un error financiero grave. No tiene por qué venir en forma de queja, sino

que la desconexión termina en una carta de renuncia cuando el profesional siente que la empresa no valora su tiempo ni su salud.

21%
Incremento en Retención de Talento

Observado en organizaciones que han evolucionado su política de viajes hacia modelos de bienestar. Al priorizar la experiencia del empleado (EX) y minimizar el impacto logístico, la empresa envía un mensaje de valoración que ayuda a fidelizar a sus directivos clave frente a ofertas de la competencia.

Fuente: Forrester, "The Employee Experience (EX) Strategy Report" (2025).

1,5x
Coste Real de Reemplazo

Sustituir a un profesional quemado implica más que un nuevo contrato. Esta cifra abarca honorarios de headhunting, onboarding, pérdida de know-how y el coste de oportunidad por tener una posición estratégica vacía durante meses.

Fuente: Gallup & Josh Bersin Academy, "The Cost of Turnover Analysis".

5. Del Ahorro a la Inversión: ROO

Estar físicamente en una reunión no significa estar rindiendo al 100%. Las empresas modernas están cambiando la métrica del ROI (Return on Investment, centrada en el coste) por el ROO (Return on Objectives, centrada en el resultado). Si la política de viajes ahorra dinero pero merma la capacidad cognitiva del empleado, la empresa pierde dinero.



79%

De los profesionales asocia directamente su bienestar físico durante el trayecto con su capacidad para cerrar acuerdos exitosos.

(Fuente: GBTA - Global Business Travel Association)

Productividad: ¿Está tu equipo "presente" o solo "allí"?

La Ventana de Recuperación

Un viaje con escalas innecesarias o alojamientos de baja calidad amplía lo que llamamos la "ventana de recuperación". Si un empleado necesita 24 horas para recuperarse de un viaje transoceánico mal planificado, la empresa está pagando un salario completo por un "presentismo" improductivo.

El viajero está en la oficina, sí. Pero su capacidad de concentración, su velocidad de respuesta y su creatividad están al 60%. La política de viajes centrada en el ahorro se convierte así en un lastre para la productividad de los viajeros.

La Biología del Cierre

Más allá de la comodidad, hablamos de fisiología. Un viajero descansado negocia de manera más efectiva. Al preservar el ciclo de sueño y reducir los picos de cortisol generados por la movilidad, el directivo mantiene intactas sus funciones ejecutivas del lóbulo frontal (toma de decisiones y empatía).

Si, por ejemplo, enviamos a un profesional a cerrar un trato de seis cifras, ahorrar 150 € en su descanso es una estrategia de alto riesgo comercial. La eficiencia real consiste en alinear la logística con el objetivo del negocio: firmar el acuerdo.

24h

Tiempo recuperación

Periodo necesario para restablecer la plena funcionalidad ejecutiva y estabilizar los niveles de cortisol tras un viaje de alta fricción (déficit de sueño + estrés logístico).

6. Duty of Care: El riesgo invisible

En 2026, el concepto de Duty of Care (Deber de Protección) ha madurado. Ya no basta con un seguro de repatriación; se trata de mitigar riesgos invisibles antes de que ocurran. Para revertir el Coste Invisible, debemos integrar la seguridad física con la psicológica.

Seguridad 3.0: Más allá del "chaleco antibalas"

La nueva definición de Riesgo

Tradicionalmente, la seguridad en viajes se centraba en riesgos físicos (accidentes, conflictos). Hoy, el riesgo principal es psicológico y biométrico. El estrés crónico, la ansiedad y la soledad en el hotel son, legal y éticamente, riesgos laborales que la empresa debe gestionar.

Un itinerario que obliga a un empleado a dormir 4 horas no es solo ineficiente; es inseguro. La fatiga aumenta la probabilidad de error humano y accidentes durante el viaje.

La Brecha Tecnológica

Te exponemos la siguiente dicotomía: mientras la mayoría de los gestores de viajes afirma priorizar la seguridad, muy pocos disponen de la tecnología para ejecutar esa promesa. Sin herramientas predictivas, el Duty of Care se queda en una declaración de intenciones sin capacidad de reacción real ante incidentes de salud mental o estrés.

60 vs 30

Brecha de Seguridad

Mientras el 60% de los Travel Managers afirma que la seguridad es su máxima prioridad, solo el 30% utiliza herramientas para monitorizar riesgos y estrés en tiempo real.

(Fuente: SAP Concur, Global Business Travel Survey)

El Semáforo de Riesgo

Para una gestión de riesgos eficaz, Úbico propone monitorizar tres niveles de alerta que hoy pasan desapercibidos en la gestión tradicional:

● Riesgo Físico (Reactivo)

Alertas geopolíticas y sanitarias en tiempo real. Lo que cubre el seguro tradicional.

● Riesgo de Fatiga (Predictivo)

Detección automática de itinerarios que no garantizan el descanso mínimo biológico (regla de las 7h de sueño).

● Bienestar (Proactivo)

Recomendaciones automáticas de hoteles en "zonas seguras" y transporte verificado para evitar la incertidumbre de la "última milla".

“

La verdadera eficiencia no es gastar menos en la agencia de viajes; es invertir con inteligencia en las personas que mueven su negocio.

En la era de la experiencia, viajar bien es rentable.

”

7. El Nuevo Estándar de Movilidad Corporativa

Tras diagnosticar el coste invisible, llega el momento de la acción. ¿Está tu política de viajes diseñada para controlar gastos o para potenciar resultados? Este capítulo propone una hoja de ruta para evolucionar desde la gestión administrativa hacia la gestión estratégica del talento.

Auditoría de Madurez: ¿En qué fase está tu política de viajes?

Identifica tu posición actual en cada casilla de dimensión. Esto te dará una foto del estado de la gestión de tus viajes de negocios. La mayoría de las organizaciones se encuentran estancadas en la Fase 1, pagando el alto precio del coste oculto de los viajes.

Dimensión	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Foco principal	Precio del ticket (Ahorro directo).	Cumplimiento de la política (Compliance).	Retorno de Objetivos (ROO) y Bienestar.
El viajero es...	Un coste a minimizar.	Un usuario que necesita soporte.	Un activo corporativo a cuidar.
Tecnología	Fragmentada. El usuario busca sus opciones.	Herramienta de autorreserva estándar (OBT).	Ecosistema integral móvil.
Seguridad	Seguro básico de accidentes.	Alertas de riesgo físico.	Prevención de fatiga y salud mental.
Impacto en la organización	Desgaste de talento (Burnout).	Burocracia y control estático.	Alto Rendimiento y Compromiso.

Si has marcado **más de dos casillas en la Fase 1**, tu organización podría estar perdiendo dinero en cada viaje, independientemente de lo barato que sea el billete.



Smart Mobility: Tecnología con alma

La solución al "Coste Invisible" no es viajar menos, ni siquiera viajar más caro. Es viajar con inteligencia. En **Úbico**, hemos rediseñado la experiencia de movilidad corporativa eliminando las capas de fricción que desgastan al empleado y ocultan datos al financiero.

Nuestra metodología se basa en un equilibrio único entre High-Tech y High-Touch:

1. El Escudo Tecnológico (Fricción Cero)

El servicio que ofrece **Úbico** no se limita a un buscador, sino que funcionamos como un asistente de productividad. Te ayudamos a centralizar gastos, automatizar políticas y, lo más importante, a planificar los viajes para evi-

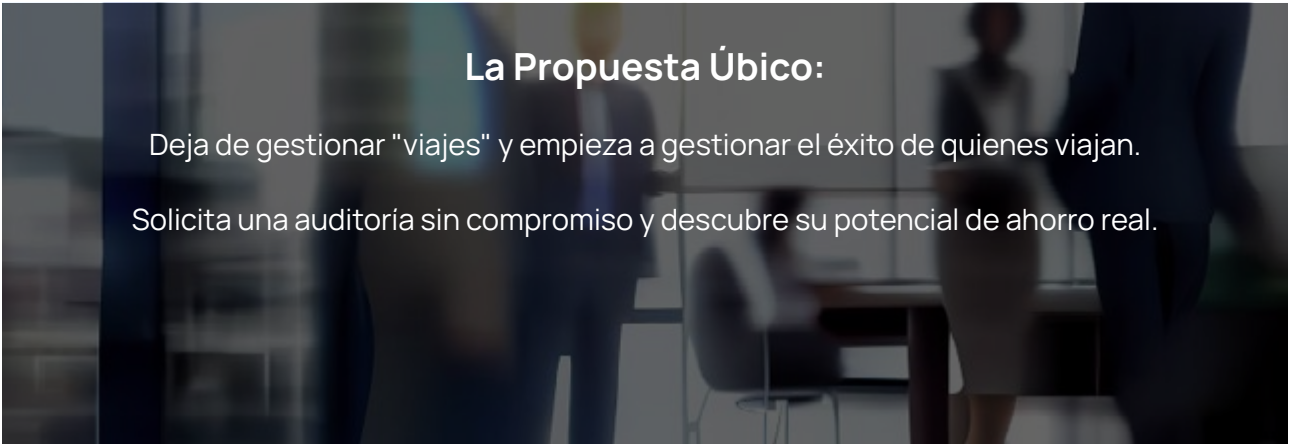
tar itinerarios complicados que impacten en el bienestar de tus empleados.

Resultado: El empleado recupera las horas que antes perdía en burocracia.

2. El Factor Humano (Soporte Proactivo)

Si la tecnología falla; las personas responden. Cuando un vuelo se cancela a las 23:00 en Frankfurt, el viajero no habla con un bot. Habla con un experto de **Úbico** que le ofrece una solución alternativa antes de colgar el teléfono.

Resultado: Seguridad psicológica real.



La Propuesta Úbico:

Deja de gestionar "viajes" y empieza a gestionar el éxito de quienes viajan.
Solicita una auditoría sin compromiso y descubre su potencial de ahorro real.



The New
Corporate
Mobility

Este documento no es una guía de reservas. Es una auditoría financiera y humana sobre cómo el impacto en la movilidad corporativa puede afectar a la cuenta de resultados.

Basado en datos de mercado 2024-2026 y la metodología propia de **Úbico**, este informe está diseñado para directivos y gestores de viajes que entienden que el activo más valioso de su empresa no es el beneficio, sino las personas que lo generan.

Metodología:

El análisis combina datos de fuentes globales (GBTA, Forrester, SAP Concur) con la **fórmula propia de Coste Invisible de Úbico** para ofrecer una nueva perspectiva sobre la rentabilidad del Business Travel.