

MIGUEL ÁNGEL JIMÉNEZ, director general de Viajar.com

# ‘Puede que haya movimientos en el mercado *online*’

**El 12% de la venta intermediada ya se realiza en Internet, una tarta que se reparten unos pocos. La especialización en el producto aéreo, la supresión del *service fee*, posibles fusiones y, sobre todo, fuertes inversiones en marketing son las herramientas que las agencias de viajes *online* utilizan para mantenerse en la cima. Viajar.com, prevé facturar por encima de los 100 millones de euros este año. ¿Cómo? Apoyándose en un cambio de plataforma tecnológica**

**M**iguel Ángel Jiménez comenzó su andadura en los viajes *online* con *ebookers* en 2000. Desde hace cuatro años dirige Viajar.com y cuando se le pregunta por lo mejor de su portal no duda en responder que el equipo humano que lo soporta. Hombre corporativo donde los haya, está decidido a encumbrar su empresa entre los primeros puestos del mercado *online* de viajes en España, para lo que no ha dudado en firmar un acuerdo con Amadeus.

**SAVIA:** Entró en el mundo de Internet con *ebookers* en 2000. ¿Qué le aportó esa experiencia y como han cambiado las tendencias desde entonces?

**Miguel Ángel Jiménez:** Casi todas las agencias de viajes *online* surgieron en el año 2000. Después de seis años y en un sector en el que todo cambia tantísimo he sido testigo de cómo el mercado ha ido madurando: ha evolucionado la forma de comprar y de vender viajes, las tendencias de los compradores, ... creo que pocos sectores han sufrido un cambio tan grande como el nuestro. Yo siempre digo que lo bonito fue empezar con *eBookers*, porque significó empezar de cero. De allí hemos pasado a tener empre-

## **APOSTANDO POR EL MERCADO LOCAL**

“Nosotros nos queremos quedar en España. Creemos que aquí tenemos mercado más que suficiente para trabajar y crecer y de momento no vamos a hacer ninguna expansión internacional”.

sas como la que dirijo ahora, con más de 140 empleados y las cifras de facturación que alcanzamos.

**SAVIA:** Su ámbito de actuación se centra en España cuando el resto de portales se encuentra en plena expansión geográfica... ¿a qué se debe?

**M. A. J.:** Desde su inicio, en Viajar.com tuvimos la tentación de expandirnos por el mundo, ya que una misma tecnología puede ser transferida a otros países de una manera sencilla. Pero pienso que toda la parte de conocimiento del cliente -cómo se navega, qué es lo que se busca y qué hay que ofrecer- tiene que ser local, y eso hay que hacerlo bien para estar en la vanguardia. Por lo tanto, nosotros nos queremos quedar en España. Creemos que aquí tenemos mercado más que suficiente para trabajar y crecer y, de momento, no consideramos ninguna expansión internacional.

**SAVIA:** ¿Cuál es el perfil del cliente de Viajar.com?

**M. A. J.:** Existen dos perfiles: el del que navega por Internet y el del que compra. Por pertenecer a Ya.com tenemos muchas sinergias de otros portales, pero como en casi todos los sectores, hay un periodo de maduración entre que el cliente navega, busca, se informa, hasta que acaba comprando,



FOTOS: LUIS PERNÍA

periodo que nosotros tenemos medido en casi un año o año y medio. El perfil de navegación suele corresponder a gente joven, de 20-25 años, que se informa mucho y que compra en algunos casos fuera de nuestros portales. El perfil de nuestro cliente más fijo, que hace unas compras más importantes, tiene una edad media entre los 30 y 40 años, adquiere viajes más complejos, y posee un nivel económico medio a medio-alto. Además, ya está habituado al manejo de Internet, está familiarizado con las transacciones de pagos, siente que el medio es seguro y se va afianzando. Por ejemplo, el año pasado el precio medio de una compra vacacional en Viajar.com era de 800 euros y este año estamos en 1.400.

**SAVIA:** Y los paquetes que venden, ¿son exclusivamente los propios, de su touroperador, o también comercializan otras marcas?

**M. A. J.:** Vendemos producción propia, que lógicamente nos deja unos márgenes más altos, pe-

**AUMENTO DEL GASTO MEDIO**  
“El año pasado el precio medio de una compra vacacional en Viajar.com era de 800 euros y este año estamos en 1.400”.

ya han implantado sistemas que permiten la reserva *online* y se están notando crecimientos muy altos.

**SAVIA:** Al final del día, ¿cuántas de las reservas realizadas por Viajar.com son *online* y cuántas se hacen a través del *call center* y oficinas de calle?

**M. A. J.:** Desde el principio apostamos por una estrategia multicanal. Comenzamos, aparte de la presencia *online*, con tiendas de calle a las que se podían dirigir nuestros clientes que no querían completar sus reservas en la web. Posteriormente, abrimos un *call center* para venta telefónica, puesto que vimos que había gente que por determinadas circunstancias —no haber podido finalizar la reserva o porque técnicamente la página diera un error— quería o debía completar su reserva de manera telefónica. Hoy día casi el 80% de nuestra venta se realiza a través de la web, un 10% telefónicamente y otro 10% a través de las

ro también paquetes de otros touroperadores. Digamos que no tenemos la especialización ni la capacidad de compra para operar en todos los destinos, por lo que sólo vendemos producción propia en aquellos en los que podemos competir.

**SAVIA:** ¿Cuál es el producto más demandado en su portal de viajes?

**M. A. J.:** Siguen siendo los vuelos, sin lugar a dudas. Es el producto que se compra de un modo más sencillo y el más fácil de vender, gracias a la tecnología de los GDS. Representa con diferencia la parte más sustantiva de nuestra venta, volumen que en nuestros competidores es aún superior. Digamos que es el producto que más venden todas las agencias de viajes online. Lo achaco a la capacidad de los proveedores para ofrecer su producto de un modo automatizado y con una posibilidad de reserva rápida. Las cadenas hoteleras

oficinas físicas. Lo que se va notando cada vez más es la confianza del usuario para utilizar Internet. Ya hay más confianza en el pago mediante tarjeta de crédito y los clientes no ven tanta necesidad de acudir a la oficina.

**SAVIA:** ¿Se considera un objetivo llegar a ser puramente *online* reduciendo o prescindiendo del *call center* o de la oficina de calle?

**M. A. J.:** Evidentemente nos gustaría reducir la venta telefónica, y esperamos que se completen muchas más reservas *online* que a través de nuestro *call center*. Sin embargo, vamos a mantener nuestras oficinas físicas porque, aparte de que actúan como una oficina de calle con su tráfico de clientes, es verdad que el usuario todavía aprecia el tener un sitio al que dirigirse. Les da tranquilidad ver que la empresa existe, que tiene un personal.

**SAVIA:** La Fnac ha sido el lugar elegido por Viajar.com para colocar sus oficinas de calle. En un proceso de expansión, ¿se realizaría en las tiendas de la misma cadena o en otras tiendas de calle propias?

**M. A. J.:** Elegimos los centros Fnac porque nos daban un tráfico altísimo, y como exposición de marca y como mera publicidad han sido inversiones tremendamente rentables. Ahora estamos en cuatro centros y, al menos por el momento, no hemos pensado abrir otros porque, aunque le demos un apoyo *offline*, queremos centrarnos en el mercado *online*. No queremos convertirnos en una cadena de centros, entre otras cosas, porque la atención que damos en esas oficinas es muy alta, tanto en horas como en días, y requiere de una plantilla muy numerosa.

**SAVIA:** ¿Quiénes son sus principales competidores: las agencias tradicionales o la venta directa de los proveedores? ¿Cómo cree que evolucionará la relación entre ambas?

**M. A. J.:** Es verdad que si lo analizamos podríamos pensar que competidores son todos: las agencias tradicionales, las agencias *online* y los propios proveedores. Pero creo que aquel que diga que la venta directa le resulta más económica o que ahorra costes no está diciendo la verdad. La venta directa, especialmente en el caso de Internet, es muy cara. Es decir, si se quiere estar en la web en condiciones (con promoción, con publicidad, con unas plataformas tecnológicas que estén realmente avanzadas y que den el servicio y las prestaciones que espera el usuario) es necesario gastar muchísimo dinero. Es verdad que es-



### EL PRECIO DE LA VENTA DIRECTA

“El que diga que la venta directa le resulta más económica o que ahorra costes no está diciendo la verdad. La venta directa, y especialmente en el caso de Internet, es muy cara”.

tamos en un momento en que el *online* es la moda, pero yo creo que ahora mismo hay muchos proveedores que no han hecho números para conocer lo que les está costando la venta directa, y estoy seguro de que en cuanto lo hagan se darán cuenta de que la venta más barata para ellos es la intermediada a través de agencias. Otra cosa es la eficiencia de esa venta. Es decir, si realmente es una venta que les aporta valor o no. En eso estoy de acuerdo con los proveedores en que gran parte de la venta intermediada a través de agencias de viajes no les aporta valor.

Es el propio proveedor el que hace el esfuerzo de comercialización, ya sea mediante precio o sea mediante publicidad. Pero creo que existe otro gran segmento de agencias de viajes que les proporcionan un gran valor de prescripción y de valor añadido a su producto, bien porque lo venden empaquetado, asesorado, o por muchas otras razones. Estoy convencido de que habrá un grupo selecto de agencias que será el que aporte valor a los proveedores.

**SAVIA:** Igual habría que matizar en las diferencias entre aerolíneas tradicionales y compañías de bajo coste...

**M. A. J.:** Siguen estrategias distintas. Es curioso que las compañías de bajo coste, que siempre han apostado por Internet, empiezan a distribuirse a través de GDS y a través de agencias. Al final muchas de ellas están dando marcha atrás

**“Las agencias *online* serán negocios tremendamente rentables”**

porque ven que vender directamente les cuesta mucho dinero. Además, actualmente y con la evolución hacia la comisión cero, se dan cuenta de que tienen canales prácticamente gratuitos para ellos. Este tipo de compañías están siguiendo ahora ese proceso de maduración en que, a través de *partners* o de agencias asociadas, pueden potenciar gran parte de su venta consiguiendo un valor que, de otra manera, indiscriminadamente, no se les aportaría.

**SAVIA:** Las agencias *online* requieren de fuertes inversiones en tecnología y en marketing... ¿cuál de las dos cuentas es más elevada y cuál puede influir más en el crecimiento de un portal *online*?

**M. A. J.:** Depende del periodo de madurez del mercado y del producto. España es un mercado inmaduro donde la creación de la marca se lleva muchos de los recursos, por lo que en este momento la inversión en marketing quizá sobrepase a la que se realiza en tecnología.

**SAVIA:** ¿Tendrá entonces más éxito un portal que dedique más esfuerzos al marketing?

**M. A. J.:** A corto plazo sí. De hecho, durante los últimos años se ha visto cómo era capaz de ganar una importante cuota de mercado quien más invertía en este área. Eso es propio de un mercado inmaduro en el que la capacidad de crear marca es más importante. Hoy por hoy, no tenemos más remedio que estar prácticamente en todos los lados. Espero que, más adelante, la inversión en marketing se reduzca en favor de la tecnología. Ahora mismo todos los portales nos hemos gastado mucho dinero en marketing porque, de una manera u otra, incluso aquellos que no parece que se hayan gastado mucho dinero han llegado a acuerdos de afiliación con otros portales. Otros han decidido no cobrar por gastos de emisión, y también es marketing.

**SAVIA:** ¿Cuándo comenzó a obtener beneficios Viajar.com?

**M. A. J.:** El primer ejercicio completo con ganancias fue el del año 2004, pero desde marzo de 2003 ya estábamos en beneficio. También es verdad que hemos vendido productos de crecimiento rápido y hemos mejorado muchos procedimientos de trabajo, por lo que ahora tenemos una eficiencia por empleado y una productividad mucho más alta que la agencia de calle. Por eso alcanzar beneficios ha sido relativamente fácil. Otra cosa es que por temporadas haya habido que hacer frente a inversiones de algunos competidores y los beneficios se han visto reducidos. Inviertes mucho para mantener la cuota de mercado, por lo que el margen de beneficio no siempre es el mismo. Pero creo que el mercado madurará y las agencias *online* serán negocios tremendamente rentables.

**SAVIA:** ¿Cómo acabarán este año en facturación?

**M. A. J.:** Por encima de los 100 millones de euros. Donde habremos alcanzado un importante crecimiento es en los productos no aéreos, ahí queremos invertir porque es un producto de margen amplio y que ayuda a fidelizar al cliente.



**LA CLAVE:  
SABER  
VENDERSE**  
"En un mercado inmaduro como España ha conseguido importantes cuotas de mercado quien más ha invertido en marketing".

**SAVIA:** En Internet los portales de mayor éxito son las empresas que han nacido con mentalidad *online*, ¿cree que las agencias tradicionales, que están haciendo un importante esfuerzo por ocupar su sitio en Internet, podrán ponerse a la altura?

**M. A. J.:** Yo creo que sí. Tienen su hueco y, sin lugar a dudas, van a ocupar una parte del mercado, entre otras cosas porque tienen mucho a su favor: marcas muy reconocidas, un producto

muy bueno y esa proximidad al cliente del agente de calle. Ahora bien, el conocimiento del medio, el cómo tienen que hacer una promoción, una navegación, etc. requerirá una especialización. Ahí pongo en duda el que realmente tengan el éxito que esperan alcanzar. De hecho, no conozco ningún caso en el mundo donde una agencia de viajes tradicional ocupe los primeros puestos en venta *online*. Entre otras cosas, porque este tipo de venta al final provoca tensiones con sus propios canales.

**SAVIA:** Como ocurre con las aerolíneas tradicionales que crean 'low cost'...

**M. A. J.:** Sí, porque al final no saben manejar el negocio. Es una mentalidad completamente distinta. Cada sector y cada función requiere una especialización que el otro no tiene y ahí es donde reside la gran tarea de las agencias tradicionales.

**SAVIA:** ¿Cómo trabajan con las Low Cost Carriers?

**M. A. J.:** Ahora mismo no las tenemos disponibles. No obstante, como no podemos dar la espalda al mercado, estamos trabajando en una solución, un consolidador de compañías de bajo coste, si bien su operativa no es nada sencilla y hemos tenido que restringirla en cierta manera. De hecho, si miramos en nuestros competidores, tampoco distribuyen todas, todas las low cost... tienen que ser unas pocas porque el modo de operar se complica.



✦ **SAVIA:** ¿Cómo ha influido la aparición de este tipo de aerolíneas en el sector?

**M. A. J.:** Ellas son las que realmente han revolucionado el mercado. En la forma de hacer marketing, en la forma de hacer del precio el valor y el atributo fundamental del producto. Creo que han revolucionado absolutamente la comercialización turística y el estar de espaldas a ello es prácticamente imposible.

**SAVIA:** Viajar.com forma parte de UNAV, asociación de agencias de viajes tradicionales, ¿nunca han pensado crear una asociación para las *online*?

**M. A. J.:** Efectivamente formamos parte de UNAV, si bien los problemas de las agencias *online* no encajan exactamente en las estructuras de las asociaciones. Rumbo está asociado a AEDAVE, e-dreams a ACAV, .... Entre nosotros lo hemos hablado alguna vez pero por el momento no se ha llegado a nada concreto. Si me pregunta si algún día se creará esa asociación *online*, la respuesta es que muy probablemente.

**SAVIA:** ¿Cuál es su visión del mercado *online* en España? ¿Cómo cree que evolucionará?

**M. A. J.:** Sin lugar a dudas, tiene un potencial de crecimiento altísimo, como para que se duplique en los próximos cinco años, quizás llegando a al-

### AGENCIAS TRADICIONALES EN EL 'ONLINE'

"No conozco ningún caso en el mundo donde una agencia de viajes tradicional ocupe los primeros puestos de venta *online*".

canzar entre el 20 y 25% como tarde en 2010, aún así no llegaría a los niveles de EEUU, que alcanza el 35% actualmente. El peso de las agencias será alto porque seguiremos siendo pocas. No preveo que haya mucha capacidad para que entren muchos más jugadores porque, con la dimensión y el tamaño de los que estamos en el mercado, el que quiera entrar va a requerir de mucha inversión. Lo que puede suceder es que haya movimientos de consolidación o de compras, fusiones, y que a la larga el número de jugadores que hay ahora incluso se reduzca más, con lo que los jugadores resultantes tendrían más peso. Sin duda queda un futuro halagüeño, y también están los jugadores de origen *offline*, los *pepetravel*, Marsans, y agencias como El Corte Inglés haciéndose su hueco. El mercado va a dar para mucho y vienen ahora una serie de cambios tecnológicos, medidas de seguridad en los pagos, que nos ayudarán a crecer.

**SAVIA:** Han firmado un acuerdo con Amadeus como proveedor tecnológico, ¿qué les ha llevado a tomar esta decisión?

**M. A. J.:** La firma del acuerdo se realizó en agosto de 2005, aunque la migración a una nueva plataforma tecnológica se ha puesto en marcha recientemente. El desarrollo de ésta —que nos permite trabajar con varios GDS de forma simultánea— es lo que nos ha llevado más tiempo, especialmente por la integración de otras aplicaciones con las que ya funcionamos, como gestión del cliente, *back office*... Amadeus nos ha convencido con una serie de productos que está lanzando para las agencias *online*, herramientas específicas para mejorar el modo de compra y de búsqueda *online*. Creemos que Amadeus ha entendido bastante bien la necesidad del mundo *online* y, de hecho, los principales portales de viajes *online* en España están utilizando su sistema. Lo cierto es que Amadeus está en la vanguardia y nosotros queremos engancharnos a ese carro, sin lugar a dudas.

**SAVIA:** Con el acuerdo con Amadeus, ¿qué esperan alcanzar?

**M. A. J.:** En primer lugar crecer en cuota de mercado, lo que se traduce en crecimiento en ventas y en rentabilidad. Particularmente, creo que el acuerdo con Amadeus nos va a dar la flexibilidad de desarrollar una serie de herramientas que son muy necesarias para el mercado doméstico. La mayoría de las compañías aéreas españolas están "hosteadas" en Amadeus, por lo que el producto doméstico se distribuye mejor y la fiabilidad de la información es mayor en Amadeus. También es evidente que la posición que ocupa Amadeus en España le haga entender mejor cuáles son las necesidades del mercado español.

**"Amadeus está en la vanguardia y queremos engancharnos a ese carro"**