

GEORGES SANS, Director General de Terminal A

‘Hay que aliarse con líderes para ser líderes’

El objetivo único de este portal son los vuelos. Sostienen que ‘ofrecer demasiado contenido confunde e interfiere en la venta’ y van a expandir el modelo a Francia y Alemania

FOTOS: A. LAGO

ESTE portal de venta de vuelos on line ha conquistado en poco más de un año un 12% del mercado virtual español y prevé facturar 50 millones de € en 2005. La apuesta de un holandés visionario afincado en España ha sido llevada a cabo por un director general, Georges Sans, de larga trayectoria en aerolíneas y portales *on line* tan relevantes como Travelprice, Lastminute, y más recientemente consultor para eDreams y Expedia Europa. El innovador proyecto se llama Terminal A y, contando con una tecnología desarrollada en Argentina por un equipo de ingenieros de primera fila dirigidos desde Gavá, en Barcelona, acaba de firmar un acuerdo con Amadeus. Sans explica a SAVIA las claves de un éxito que espera les aúpe, en breve, al primer lugar en la venta de billetes aéreos por Internet.

AL GUSTO DE LOS USUARIOS

Sans reconoce la ventaja de haber aprendido de los errores de los demás al haber lanzado Terminal A más tarde y con más moderna tecnología. Ello les ha permitido ofrecer lo que, en su opinión, demandan los usuarios: precio, comodidad y flexibilidad.

SAVIA: Parece una apuesta importante pasar de dirigir compañías como Lastminute o Travelprice a lanzar una pequeña agencia de Gavá al mercado de Internet.

GEORGES SANS: Más que una apuesta yo hablaría de un reto. Fue el modelo de negocio lo que me atrajo cuando oí hablar del proyecto de Terminal A, la idea de lanzar una página web novedosa en un mercado como el español que parecía saturado en aquellos momentos. Y el enfoque a vuelos, la forma sencilla de presentar el producto y el modo diferente de gestión comenzó a dar frutos desde el principio. Esto fue en abril de 2004, aunque Terminal A como agencia tradicional ya llevaba dos años trabajando.

S: ¿Por qué se decidió que era un buen momento para comenzar a operar en Internet?

G.S.: Porque en el mercado no había una web espe-



cíficamente dedicada a la venta de vuelos. Había muchos modelos (venta de vacaciones, de vuelos y hoteles, de vuelos, vacaciones y espectáculos,...) pero no existía un portal exclusivamente dedicado a vender vuelos. Nuestra teoría es que, en el mundo de los negocios *on line*, hay que ofrecer ciertas categorías de producto, pero limitadas, porque si se ofrece demasiado contenido se confunde al cliente y se interfiere en la venta. En Terminal A estamos comprobando que nuestro modelo funciona porque los clientes nos buscan y repiten. Los que quieren unas vacaciones completas van a otros sitios a comprar, pero los que buscan un vuelo vienen a Terminal A.

S: Pero ahora han incluido la oferta de coches y hoteles en su portal.

G.S.: Es cierto; pero nuestro objetivo sigue siendo vuelos, vuelos y vuelos. Hay nuevos productos que

GESTIÓN SIMPLE

Una de las razones del rápido éxito de Terminal A es que aplica un modelo de gestión muy simple, de costes muy ajustados.

Su director general remarca la sencillez del "sistema de compra en cuatro pasos" de vuelos y sólo vuelos.

interesaban, pero no vamos a incorporar nada que precise aumentar nuestros costes internos ni que genere procesos complejos de venta. Ofrecemos la posibilidad de reservar un coche o un hotel, como hacemos con los vuelos, y dentro de poco vamos a incorporar el *Dynamic Packaging*, pero sin que ello impacte en la operatividad, el crecimiento ni los costes de la empresa. Por ejemplo, la confirmación de la reserva es un simple e-mail para el cliente que alquila un coche o una habitación de hotel, nada más, no implica ningún proceso complejo.

S: ¿Qué dificultades encontraron al dar el paso al comercio electrónico?

G.S.: Lo bueno de Terminal A es que sale al mercado en 2004, no en el año 2000 como la mayoría de sus competidores europeos; por tanto, utiliza tec-

tecnología del 2004, no tecnología del año 2000 con retoques y ajustes. Salir más tarde nos ha permitido aprender de los errores de los demás, desarrollar nuestra tecnología conociendo la demanda de los usuarios, que buscan precio, comodidad y flexibilidad. Nos hemos puesto en marcha con tecnología nueva y el enfoque puesto en los vuelos. La idea de decir que somos la compañía más barata también es novedosa, porque las compañías que aún nos dan comisiones saben que las devolvemos, como un descuento.

S: ¿Cómo explica una penetración tan amplia, un 12% de cuota en el *on line*, en tan poco tiempo?

G.S.: Ése es el "secreto". Y también la pregunta que nos hace la mayoría de nuestros competidores, con los que tenemos muy buena relación. La respuesta no hay que buscarla en una causa única, sino en una combinación de varias cosas. La primera, nuestra tecnología, diseñada por un grupo de programadores y desarrolladores que son los mejores del mercado, con experiencia en varios GDS y muy alta en Amadeus. Ha sido muy importante en el éxito del proyecto porque, aparte del *front office*, de lo que el usuario ve, es fundamental tener un *back office* adecuado.

La segunda causa es el modelo económico, enfocado a vender vuelos, con un sistema de compra en cuatro pasos muy sencillos. En nuestra página nunca aparece una publicidad, y la agilidad del *user interface* hace que nuestros clientes nos digan cada día que comprar con nosotros es muy fácil. No "divertimos" al cliente con más cosas de las que busca. El hecho de haber incorporado hoteles y coches no va a acarrear publicidad de ningún tipo. Los clientes van a pinchar en hoteles y van a realizar una búsqueda tan sencilla como si buscaran un vuelo. Es un sistema que parece eficaz pues, aunque sólo llevamos cuatro días ofertando hoteles sin ningún tipo de promoción, los resultados están superando las previsiones más optimistas.

La tercera clave del éxito radica en la manera de promocionarnos. No colocamos publicidad *on line* ni *banners* rotativos en ningún sitio. Hemos apostado por tres tipos de acciones de marketing: *keywords* y enlaces patrocinados en Google, de manera que si alguien escribe "vuelos baratos" sea Terminal A quien aparezca en primer término; el desarrollo de una red de afiliados; y campañas de *keyword* en Esportting y Overture.

El 90% de nuestro presupuesto promocional se dedica al *on line*. En abril pasado, coincidiendo

VENDRÁN LAS 'LOW COST'

Aunque las aerolíneas de bajo coste han huido de las agencias hasta hace poco, Sans cree que ahora se dan cuenta de que actuando solas tienen un tope. Por eso está seguro de que se sumarán como clientes de las agencias.



'Elegir a Amadeus como complemento nos va a reportar un crecimiento del 20% adicional a nuestro crecimiento natural'

con nuestro primer aniversario como portal, lanzamos una campaña de radio y un anuncio en un suplemento de un diario nacional, pero, aunque haya resultado eficaz, era una acción publicitaria muy puntual.

S: ¿Cree que aquellas 'low cost' que basan su negocio en la venta directa se verán obligadas por el mercado a trabajar a través de agencia?

G.S.: Hasta hace poco ninguna quería hablar con las agencias. Pero se están dando cuenta de que actuando solas tienen un tope y que necesitan aumentar esa cifra. De hecho, nosotros estamos trabajando para integrar un desarrollo XML de Vueling en nuestra web. Seguro que luego vendrán más. Nuestras cifras indican que muchos particulares y empresas visitan nuestros *sites* cuando buscan vuelos. Las compañías no podrán seguir dando la espalda a esos clientes potenciales.

Según una encuesta que he podido leer re-



cientemente, la mayor parte de la gente que va a comprar un billete lo hace en la web de la compañía aérea. Nosotros tenemos la presencia de las *low cost* de más impacto en nuestra web, con enlaces que llevan a nuestros clientes a las páginas web de esas compañías. Para nosotros esto significa dar un servicio, aunque económicamente no sea interesante.

S: ¿Deben dejar de pensar las agencias de viajes tradicionales en Internet como gran amenaza para verlo como la gran oportunidad?

G.S.: Creo que la mayoría de las agencias de viajes que llamamos tradicionales no están dispuestas a entrar al mundo de Internet porque plantea incertidumbres. Muchos creyeron que con tener una página web era suficiente, pero se han dado cuenta de que no pueden duplicar su negocio en la web. Hay que actualizar esas páginas, dotarlas de contenido...; es un negocio diferente al que están acos-

NICHOS DISTINTOS

El máximo responsable de Terminal A sostiene que agencias tradicionales y virtuales tienen nichos propios. Las primeras "difícilmente pueden competir en costes con las 'on line' si han de mantener su estructura 'off line' para ofrecer asesoramiento o paquetes que el 'on line' no hace o no hace bien".

tumbadas a hacer, que requiere de otros recursos y de planes de marketing específicos. Pienso que cada uno debe dedicarse a su negocio. No lo digo porque me asuste que vengan al *on line*, pero creo sinceramente que las agencias tradicionales no están dispuestas a destinar suficiente tecnología y recursos a ello. Además, dudo que el coste de mantener una estructura *off line* les permitiese competir en el mercado *on line*.

La agencia tradicional ocupa otro hueco importante. Hoy en día ofrece un asesoramiento, unos paquetes y unas rutas que desde el *on line* no se puede hacer, o no se puede hacer bien.

S: ¿El 'Dynamic Packaging' en Internet está cambiando las formas de consumo e influyendo en el declive de los touroperadores tradicionales?

G.S.: El *Dynamic Packaging* es, sin duda, una oportunidad. Siempre hay que volver a lo básico en el negocio *on line*: precio, comodidad y flexibilidad. ✎

El *Dynamic Packaging* permite combinar vuelos y hoteles. Es algo sencillo y creo que va a funcionar bien.

S: El billete de avión es el producto estrella de Internet. ¿Cuál será el producto estrella del futuro? Los hoteles también están potenciando su oferta en la web...

G.S.: Lo seguirá siendo el billete aéreo, a pesar de la irrupción del *Dynamic Packaging*. Éste se va a añadir a la oferta, pero el futuro de la industria seguirá estando en la reserva de vuelos. Respecto de los hoteles, muchos de los que crearon *sites* corporativos para vender habitaciones están descontentos con el resultado. Es lógico, porque sólo ofrecen su producto y los consumidores no tienen la sensación de consultar una oferta completa ni pueden comparar con su competencia. En *sites* como Terminal A es el cliente el que elige las características del alojamiento y decide entre una oferta amplia.

S: En un entorno empresarial tan dinámico y agresivo como el virtual, la búsqueda de socios tecnológicos punteros debe ser crítica. ¿Cómo añaden valor a su negocio estos socios? ¿Son necesarios para su expansión?

G.S.: Para Terminal A la decisión de la búsqueda del nuevo socio, en este caso Amadeus, ha sido muy importante y muy estratégica. Podría parecer que no lo necesitábamos, porque llevamos un año en el mercado con otro proveedor y hemos conseguido éxitos importantes, pero si hemos buscado otro socio es para consolidar nuestra posición con una gama de productos completa y no estar pendiente de futuros desarrollos técnicos. El camino para llegar a ser líderes pasa por aliarse con líderes.

El haber elegido a Amadeus como complemento a nuestro GDS actual nos va a reportar un crecimiento de un 20% adicional con respecto a nuestro crecimiento natural. Es algo que notaremos tanto en *bookings* como en facturación, porque ampliaremos el producto que tenemos. Por ejemplo, habrá una mejora bastante importante con el Negofares, porque Amadeus ha gestionado esta herramienta de un modo más eficaz que nuestro proveedor; con el Masterpricer, que ha superado las dificultades de años atrás y hoy sabemos que funciona muy bien; y para nuestra estrategia de apertura en otros mercados sabemos que tener un socio tecnológico como Amadeus nos va a permitir entrar desde una posición importante.

S: ¿Cómo puede convivir el uso de Amadeus con otras tecnologías o con otros acuerdos como el firmado con Expedia?

G. S.: Muy bien. Vamos a iniciar nuevas herramientas con desarrollos propios como el *autoticketing*, pero vamos a aprovechar a todos nuestros socios, pues creo que pueden convivir perfectamente en nuestro modelo de negocio. ■

TERMINAL A ALTOS RÉDITOS DE VENDER SÓLO VUELOS

Inversión inicial. Para poner en marcha este portal 'on line', sus promotores invirtieron un millón de €. "Podemos presumir de que con esa inversión hoy tenemos mejores números que la mayoría de nuestros competidores tanto en ventas como en costes", señala Sans.

Plantilla. "Parte de nuestro éxito —explica su director general— radica en una plantilla muy ajustada pero con grandes profesionales. Hay que hablar de enorme productividad cuando, con 25 personas, se lleva la dirección, administración, operaciones, marketing, 'call center', etc. Como peculiaridad, Sans no considera la venta por teléfono una prioridad.

Facturación en 2004. Entre el 26 de mayo y finales de 2004 el Grupo Terminal A facturó 12 millones de €. El 87% de esa facturación correspondió a la venta directa de billetes a través de TerminalA.com; un 3% a su agencia física en Gavá; y el 10% restante a TerminalA.es, su portal B2B, un 'site' para que las agencias que no tienen licencia IATA puedan emitir billetes.

Perspectivas 2005. Desde la cuarta posición actual, con un 12% de cuota de mercado, su objetivo es alcanzar el primer puesto a finales de 2005. Su previsión de facturación para este año es de 50 millones de €.

"Si en doce meses hemos pasado de cero a ser el cuarto portal, no parece descabellado pensar que podemos alcanzar el 18% que nos situaría en primera posición. Hay gente que no se lo cree, pero los datos están ahí: 175.000 usuarios registrados y 10 millones de páginas vistas al mes. Y cada mes crecemos mucho respecto al anterior. En marzo hemos crecido 6 puntos más, un 41%, que el mercado 'on line', que lo hizo en un 35%", argumenta Georges Sans.



Expansión desde Gavá. En Terminal A observan el proceso de fusiones y adquisiciones en el mercado 'on line' español, pero no tienen prisa. Rumbo, en 18 meses, se ha hecho con Mundoviaje, Viajarabajoprecio, Despegar; Travelocity con Lastminute... "El mercado se está moviendo pero, por ahora, queremos consolidar nuestra posición, porque nunca hay nada ganado definitivamente. Tenemos que llegar a ser número uno español en reservas 'on line' y luego abrir otros mercados. En Francia o Alemania la actual oferta de Terminal A puede competir en precio con la de las mejores webs locales. Allí sucede lo mismo que en España: hay muchos portales de viajes, pero ninguno que se dedique en exclusiva a vuelos". Su director general señala también que la web de Terminal A "nació pensando en la expansión". Y añade: "Las palabras clave y los contenidos de las páginas son genéricos, todo es estándar. Para traducirla al francés y al alemán no necesitamos más de dos semanas. Y creemos que los hábitos de compra son idénticos en Francia y Alemania, que son nuestras apuestas para final de año. Por ello, el modelo de la web será sencillamente duplicado para cada uno de esos mercados. Y todo se va a seguir gestionando desde Gavá, porque vamos a aprovechar la nueva normativa IATA que permite emitir un billete desde un país diferente al de origen del vuelo. Sólo tendremos que contratar personal para que respondan en alemán o francés a nuestros clientes.

Especialización. Terminal A descarta entrar en los viajes corporativos, porque "es otro negocio, otro modelo de gestión". Explican que reciben muchas visitas de pymes, a las que su sencillo y económico sistema ha captado, pero "de ahí a introducirnos en el mercado de los viajes corporativos hay mucha distancia".