

Francisco Balaguer, director general de Nuba

“La máxima excelencia en el servicio pasa por entender mejor al cliente”

La simple intermediación agota sus días. Según Francisco Balaguer, director general de Nuba, aportar valor añadido al usuario resulta más necesario que nunca para las agencias de viajes: “Aquel que se plantee que es un mero transmisor de información corre el riesgo de ser sustituido por un ordenador”

Hace un mes que la agencia de viajes Nuba inauguró su sexta oficina en Madrid, concretamente, en La Moraleja. Los planes de expansión de la compañía, que proyecta la apertura de 35 sucursales en varias ciudades españolas hasta 2011, contrastan con la difícil coyuntura económica. Nuba prevé cerrar 2009 con una facturación aproximada de 15 millones de euros, un 20% más que el año pasado, en línea con los balances de ejercicios anteriores. Un catálogo de viajes exclusivos y a medida y la vocación fundacional de mimar al cliente hasta en el más mínimo detalle parecen ser sus claves del éxito.

SAVIA: ¿Cuándo y cómo surge Nuba?

Francisco Balaguer: El concepto de Nuba nace hace 15 años desde una agencia madre tradicional, International Executive Service Travel, que detecta la necesidad de realizar una aproximación entre el producto y el cliente porque, en las agencias generalistas, la touroperación hace muy difícil elaborar productos de sastrería adaptados a la demanda del público.

Cuando empezamos, lo primero que nos planteamos fue que debíamos conocer los destinos para poder definir una alternativa de productos a la carta y, al mismo tiempo, trabajar únicamente en aquellos lugares en los que tuviéramos esa capacidad y contáramos con ejecutores locales que nos permitieran llevar a cabo la logística de un servicio de alta calidad.

SAVIA: ¿Cuál es el proceso para incorporar un destino dentro del catálogo?

F. B.: La apertura de un nuevo producto está

muy vinculada a un tiempo de elaboración largo y costoso que, por un lado, se relaciona con la intuición de lo que creemos que tiene futuro y, por otro lado, con las preguntas que nos formulan nuestros clientes de ese particular destino.

No incluimos productos que no hayamos confeccionado previamente. Por ejemplo, este año hemos incorporado Japón, tras dos años averiguando qué servicios aportar y escogiendo corresponsales con una serie de parámetros fundamentales en cuanto a capacidad y calidad de respuesta, de sinergias y de relación. Con esos criterios se establece el producto, que pasa por los controles, y se diseña. Pero, al final, queda abierta la puerta entre nuestros ejecutores y los clientes, que les piden directamente lo que les ilusiona hacer. Es decir, nosotros no cerramos el tramo de la intermediación como en la touroperación.



SAVIA: Los viajes de Nuba implican unos servicios muy especializados. ¿Cómo eligen y controlan la calidad de sus proveedores?

F. B.: En la central de nuestra organización, hay un departamento de producto que se dedica a la prospección, la selección, y a la gestión de la relación con el producto final. Después, el departamento de atención al cliente es el que se encarga de los protocolos de calidad y reajusta los procedimientos.

SAVIA: ¿Existe un perfil concreto de cliente al que dirijan su oferta?

F. B.: La definición de nuestro cliente es muy exhaustiva: un público objetivo de gama alta, o muy alta. En ese rango, se integran también empresas. Por lo tanto, existe una división de canales entre el público particular (familias, viajes de novios, etc.) y el público corporativo (viajes de incentivos, de presentación de productos, etc.), que hoy representa el 50% de nuestro negocio.

SAVIA: ¿Es el viajero español un aventurero?

F. B.: Tendríamos que definir qué es aventura. Para muchos clientes ir a un país exótico de cultura no occidental ya representa una aventura. El viajero español es aventurero, en tanto en cuanto cada vez solicita cosas más sofisticadas, menos cercanas a su mundo. Pero nuestro cliente no es un público de mochila que hace expediciones, quiere una muy alta calidad en todos los servicios. La aventura está en el descubrimiento de nuevos entornos y paisajes.

SAVIA: En los 15 años de experiencia al frente de Nuba, ¿ha podido percibir cómo ha



FOTOS: PEDRO SANCHEZ.



► **cambiado el viajero español?**

F. B.: A lo largo de estos años me han llamado profundamente la atención dos aspectos. El primero es que el viajero español ha madurado. Cada vez hay más gente con un mayor conocimiento geográfico y de la evolución de las culturas del mundo. Además, estos viajes responden a un tipo de cliente que quiere cumplir un sueño. El objetivo ya no es conocer un país, sino llevar a cabo un proyecto que le fascina: relacionarse con una tribu determinada o a dar un paseo a caballo por Budwana, en la India. Ha pasado de la observación a la acción. La segunda modificación que he observado guarda relación con el concepto de aventura. Hoy soy parte del público objetivo de Nuba y entiendo mejor a mi cliente que cuando tenía 30 años. Nos dirigimos a personas de un *standing* y una edad que ya no están en condiciones de asumir riesgos físicos y busca la comodidad del servicio. Mis clientes trabajan duro 355 días y tiene 10 para volver con el chip cambiado y, en eso, es fundamental la rotura espacio-temporal. El viajero Nuba necesita, además, un encuentro con su familia y un entorno que potencie ese acercamiento.

SAVIA: ¿Qué retos plantea ese cliente más informado y maduro a los agentes de viajes?

F. B.: En realidad, éste es un sector por

El objetivo ya no es conocer un país, sino llevar a cabo un proyecto que fascina al viajero, que ha pasado de la observación a la acción

inventar. Una de las claves del turismo del siglo XXI es la capacidad para transmitir la participación en el medio ambiente, entendido como un concepto global donde caben las culturas, la fauna, el clima, el entorno. En ese cambio de conducta, vamos a tener mucho que decir los que trabajamos en el turismo. Ésta es la única industria que reconecta al hombre con el hombre sin ningún afán de conquista. Ello supone, además, procedimientos de sostenibilidad y de responsabilidad, y sistemas de relación con el medio ambiente diferentes a los que hemos mantenido hasta ahora. Creo que habrá una enorme transformación con respecto a los guías tradicionales y a la manera de ver los destinos. El proceso de la estandarización, de la transformación del destino en un parque temático, va a desaparecer. Debemos entender lo que hay e ir a contemplar lo que hay y lo que es.

SAVIA: ¿Qué desafíos se presentan para el agente que atiende detrás del mostrador?

F. B.: Existe un reto vital, el del conocimiento. El agente tradicional ha tenido el infortunio de lidiar con proyectos de todo el mundo y con lenguajes imposibles. Necesitaba hablar el idioma de la máquina. Los grandes cambios que se están produciendo son los de la normalización del lenguaje y los de la especialización. Esa especialización va a permitir que cada persona que atiende se convierta en asesor puro. Eso es lo que queremos y lo que poseemos en Nuba.

SAVIA: Algunos expertos dicen que los viajeros españoles están muy orientados hacia el precio...

F. B.: No estoy de acuerdo. Yo creo que hay que analizar la evolución particular de cada usuario. Es probable que hoy alguien no pueda viajar porque es joven o tiene una hipoteca que pagar, pero que mañana aspire a unos niveles de calidad más sofisticados. El cliente español identifica perfectamente lo que quiere y lo que puede pagar. Si yo le explico por qué el producto es más caro, entonces tendrá capacidad para elegir si lo que desea es un traje a medida o un *prêt-à-porter*. El cliente al que se le ofrece la calidad que requería nunca se queja del precio. Lo que sí es muy difícil es dar a un público que busca un alto nivel de calidad lo que quiere por muy poco precio.

SAVIA: ¿Cómo han transformado la actividad de Nuba las compañías low cost?

F. B.: Afecta poco al largo recorrido. Cuando haya un Madrid-Bangkok de *low cost*, valoraremos si los estándares son similares al resto de la oferta y, si tiene los mismos niveles de seguridad, puntualidad y servicio, se incorporará a lo que ya proponemos.

SAVIA: Se habla mucho de la necesidad de aportar valor añadido al cliente, pero ¿cómo se puede definir ese concepto?

F. B.: Ése es el quid de la cuestión. La tan acariciada excelencia del servicio es muy necesaria en estos momentos en nuestro sector. Y significa entender mejor al cliente. La máxima excelencia pasa por definir qué puedo hacer para satisfacer más a mi cliente. Ejercer como un simple intermediario aporta poco valor al usuario. Aquel que se plantee que es un mero transmisor de información corre el riesgo de ser sustituido por un ordenador.