

GABRIEL SUBÍAS _Consejero delegado de Orizonia Corporación

“No hay tipos de clientes, hay tipos de viajes”

Cuando todos hablan de centrarse en el cliente, Gabriel Subías va aún más allá y señala la importancia de la segmentación por tipo de viaje. Afirma que el cliente español, en sí, ya no existe, porque la sociedad ha evolucionado de tal manera que una misma persona presenta múltiples formas de viajar

La sede de Orizonia Corporación en Palma de Mallorca es un espacio abierto, moderno y estructurado, rasgos que bien podrían aplicarse al consejero delegado de la corporación, Gabriel Subías. Poco dado a aparecer en los medios de comunicación, abrió las puertas a SAVIA para hablar, entre otros temas, de la evolución de una compañía que factura 2.540 millones de euros, y de la que cuenta con el 2,8% del capital. Deportista en su tiempo libre, y trabajador en el apartado profesional, considera que rodearse de un buen equipo le ha ayudado a llegar donde está, en lo más alto de una compañía que, en los últimos tiempos, ha dado un giro espectacular con el cambio de marca, la entrada de fondos de capital, la apuesta por el *online* e importantes adquisiciones. Todo ello en torno al que sigue siendo el “epicentro del grupo”, la touroperación.

SAVIA: Recientemente, una revista le ha nombrado ejecutivo del año de Baleares. ¿Cómo se siente?

GABRIEL SUBÍAS: Halagado, la verdad; es lo típico que no te esperas, y más en mi caso, que llevo 21 años trabajando en Orizonia Corporación, y nunca pensé tener un rol de ejecutivo ni nada de ese estilo. Entré aquí como abogado, fui cambiando mi carrera, y me encontré liderando un proyecto muy interesante. Realmente, no te esperas el reconocimiento de terceros; esto pasa a otras edades.

SAVIA: Además es muy joven, hay pocos ejecutivos de su nivel de su edad.

G. S.: Yo empecé joven, porque comencé a trabajar aquí desde los 20 años y soy ejecutivo desde los 30. Pero la verdad

Ahorro y liquidez

Con un plan de ahorro anual de en torno a 15 millones de euros desde septiembre de 2008, Orizonia Corporación ha logrado una mayor liquidez que permite aprovechar las oportunidades en un mercado en crisis.

es que estoy muy contento, y más en estos tiempos, que está todo como revuelto y las noticias buenas vienen bien; algo bueno habremos hecho.

SAVIA: ¿Cuáles cree que han sido las claves en su trayectoria profesional?

G. S.: Creo que lo que he sabido hacer es rodearme de un buen equipo. A veces se piensa que la gente que tiene éxito es por ser inteligente, pero yo veo que es la gente que trabaja la que consigue buenos resultados. Y creo que soy muy trabajador y me gusta trabajar. Aparte de eso, también es por saber gestionar equipos y liderar grupos de personas. He tenido la suerte de que el núcleo duro del equipo directivo de la empresa es el mismo desde hace 10 o 15 años, y eso es un activo.

SAVIA: ¿Cuáles son los retos de gestionar una empresa que factura 2.540 millones en tiempos de crisis?

G. S.: En cierta manera, la crisis nos obliga a todos a reinventarnos y a repensar, a empezar desde el principio, como sucedió en 2002 tras el atentado de las torres gemelas. Aunque esa crisis fue diferente; si hacías los deberes, salías reforzado. Sin embargo, no soy muy optimista ahora, porque estamos cambiando las reglas del juego; hemos vuelto muchos años atrás, a otra forma de trabajar, lo que no necesariamente es malo, pero el proceso de adaptación va a ser doloroso.

SAVIA: ¿Y cómo se está reinventando Orizonia Corporación?

G. S.: Lo primero que hemos hecho es ajustar costes al máximo y, después, tenemos que hacer evolucionar nuestros ➤

“Tenemos muchas marcas,
pero el epicentro es un
touroperador.
Somos un touroperador
con una serie de negocios”





➤ procesos. Es decir, si lo que el cliente nos pide es que seamos muy eficientes en costes y en precio, tenemos que desarrollar eso y, luego, reinventar esos procesos redimensionando la compañía, porque está claro que el mercado que teníamos hace un año no es el mercado que tenemos hoy.

SAVIA: ¿En qué se traduce esto?

G. S.: Hemos hecho un plan de ahorro anual de en torno a 15 millones de euros desde septiembre de 2008. El ahorro es a base de reducir personal, desgraciadamente; no queda más remedio. Hemos tenido que renegociar todos los compromisos que teníamos, extendiendo plazos, pero consiguiendo mejores condiciones a corto plazo. Hemos revisado todos los procesos, pero sin parar ninguna de las iniciativas que tenemos. Hemos lanzado un touroperador, que es Kirunna, una marca hotelera y el receptivo; y esos tres proyectos están a salvo de cualquier tipo de deuda. En el minorista y el touroperador estamos esperando a ver lo que el mercado nos trae.

SAVIA: ¿Qué tendencias cree que se van a imponer en el futuro en el sector turístico?

G. S.: Es difícil de saber, porque estamos en un periodo muy convulso, pero creo que se va a consolidar lo iniciado: vamos a distinguir muy bien el viaje vacacional familiar de una escapada de fin de semana. Es decir, va a haber una segmentación, no sólo por tipo de cliente, sino que el mismo

Continuidad

Haber contado con, prácticamente, el mismo equipo directivo durante 10 o 15 años, es para Subías un importante activo en esta corporación en la que la capacidad para gestionar y liderar grupos de personas es una de las claves.

cliente va a hacer tres tipos de viajes distintos: con la familia en verano, con su mujer un fin de semana, con los niños a Eurodisney, por ejemplo. Segmentación dentro de un ya muy segmentado cliente.

Lo primero que tenemos que hacer es cargarnos el concepto de cliente, porque hay mil clientes distintos, y hay que ver qué clientes quieres y para qué los quieres. Decir que el cliente español viaja en agosto... yo creo que el cliente español no existe: hoy viaja a la nieve, pasa fines de semana en ciudades españolas, hace un viaje al Caribe en invierno... ya no es un modelo. Además, ahora se vive la integración con otras nacionalidades, con otros gustos, otra forma de viajar y de pensar.

SAVIA: ¿Cómo vislumbra el sector de las agencias de viajes en los próximos años?

G. S.: Creo que es un sector en un proceso de reconversión y que tenemos que variar el modelo de negocio. Siempre digo que a nosotros nos pagan por el valor añadido que generamos, y si somos autocríticos, lo que recibimos está siendo mucho más de lo que aportamos, aunque las agencias cobran mucho pero no ganan mucho. No sé si el cliente va a estar dispuesto a seguir pagando eso y las agencias necesitan una estructura de ingresos un poco más estable; no puede estar un sector permanentemente en el filo de la navaja.

SAVIA: De todas las empresas que componen el grupo, ¿hay alguna que lleve el peso dominante?

G. S.: Trabajamos con muchas marcas, pero el epicentro de todo esto es un touroperador. Es decir, somos un touroperador con una serie de negocios. Iberojet, después Condor y Viva, por este orden, son los que llevan el peso.

SAVIA: Habían previsto un decrecimiento del 7%. ¿Cómo está evolucionando el año?

G. S.: A 30 de abril, lo teníamos prácticamente en presupuesto, con la previsión de cumplir los objetivos a 30 de junio. Ahora, estamos recomponiendo en base al problema de México. Es verdad que tenemos una caída de ventas en la minorista superior a lo que habíamos previsto, pero ajustando costes, no afecta al resultado final. Aunque todavía no hemos evaluado el coste de tener un avión parado, porque volábamos cuatro días a la semana a Cancún, y hay que tener en cuenta el sobrecoste de la cancelación y la repatriación de la gente. Ahora mismo estamos preocupados por qué va a pasar de julio en adelante, más que por hacer evaluación de daños, que la haremos; ahora lo importante es reponerse.

SAVIA: ¿Mantienen sus planes de crecimiento?

G. S.: Sí, estamos manteniendo, más o menos, una estructura de programación muy similar a la del año pasado. Creemos en destinos como Santo Domingo y La Habana. Tenemos un destino nuevo en México, que es Roatán, y estamos incrementando nuestro *portfolio* tanto de la compañía hotelera como de Smile, nuestro receptivo. Este año inauguramos receptivo propio en Túnez.

SAVIA: ¿Cómo les está afectando la gripe A?

G. S.: Nos está afectando mucho, porque todo el turismo español tiene una gran dependencia de México, un destino muy demandado. Todo el Caribe se ha visto afectado, injustamente, por ese tema. Porque si la gente hubiera dejado de ➤



➤ viajar a México, pero optara por República Dominicana como alternativa, cambiábamos el destino de los aviones y ya está. Pero el problema es que también se han parado las ventas de República Dominicana.

SAVIA: Hablando del segmento minorista, declaró hace tiempo su intención de llegar a mil puntos de venta. ¿Se lo está replanteando ahora, cuando en España se cierran 80 establecimientos al mes?

G. S.: Sí. Hablamos de 1.000 puntos de venta sobre un mercado de 13.000. Es decir, si ahora el mercado es de 10.000, el número cambia, porque se contrae el mercado.

SAVIA: ¿Qué sentido tiene abrir más puntos de venta con el crecimiento que está teniendo el sector 'online' y su posicionamiento con Rumbo y Viajar.com?

G. S.: El *online* está teniendo un posicionamiento muy fuerte, pero le cuesta mucho vender paquetes turísticos. Nosotros queremos estar en la parte presencial con peso; si eso quiere decir 700 o 900 puntos de venta, pues no lo sé, depende. Creo que estamos en un proceso de transformación del modelo de negocio: vamos a acabar con menos puntos de venta, pero más grandes, con más capacidad de crecimiento, como el modelo europeo. Si yo tuviera que apostar por dónde iremos, te diría que por aquí.

SAVIA: ¿Se refiere a ofrecer otro tipo de servicios?

G. S.: Yo, de momento, lo veo con escepticismo. Uno de los valores básicos que tenemos que transmitir, por el que vamos a aportar valor añadido y, por ende, a cobrar, es que tenemos un equipo de gente formada y somos buenos asesores en viajes. Por eso me cuesta creer que, si no hemos conseguido

Retos de las agencias

Para Subías, las agencias necesitan una estructura de costes más estable, y la capacidad de aportar a sus clientes un valor mucho mayor del que en general aportan.

“De las crisis anteriores uno podía salir reforzado. Ésta es diferente; está cambiando las reglas del juego”

eso, vayamos a lograrlo, además, vendiendo otras cosas, como hipotecas o seguros. Yo, a día de hoy, no me he atrevido a hacerlo para Viajes Iberia.

SAVIA: Decía en un foro que el nuevo consumidor es el que había cambiado el sector y no la nueva tecnología. ¿Cómo ha cambiado el perfil del viajero y de qué manera piensa que los profesionales han de adaptarse?

G. S.: Lo más complicado es que el consumidor nuevo coexiste con el antiguo. Lo que tiene el consumidor hoy es más información que nunca. Es verdad que ya no tiene miedo a viajar, no le causa problemas la moneda porque con el euro puedes comprar en muchos sitios, y tampoco el idioma, porque el nivel cultural de este país ha subido mucho. La ayuda que necesita de una agencia de viajes es menos esa, y más conseguir de una forma eficiente lo que él quiere y un buen asesoramiento. Entonces, nuestro reto aquí es transformarnos, dejar de ser quien simplemente garantiza que el cliente tendrá su reserva cuando llegue al hotel, y convertirnos en asesores que le indican bien lo que hay que hacer y le dan más información de la que ya tienen. En resumen, yo tengo que estar más formado que el cliente y eso es un reto que, si somos un poco sensatos como sector, hoy suspendemos.

SAVIA: ¿Cuánto pesa el precio en la elección del paquete turístico?

G. S.: En condiciones normales, diría que el precio es un tercio de la elección. Hay condicionantes personales o familiares, la novedad o la atracción del destino y, luego, el precio. Hoy, en la situación de crisis, el precio es el 70 u 80% del criterio que elige el consumidor para viajar este año; lo cual es sintomático de lo que estamos viviendo.

SAVIA: ¿Sucede en todas las categorías o en la gama alta no se está dando tanto?

G. S.: No, pero hay un sector de la población que ya no puede viajar; hay otro que se podía permitir un viaje determinado que ha tenido que bajar sus expectativas y se va, o bien al pueblo o a la costa, en coche. La población con rentas más altas es, en general, gente muy bien formada y muy bien informada y, o bien están reestructurando sus empresas, o refinanciando. Conoce muy bien cómo está el mundo, por lo que exigen también precio; no están dispuestos a hacer un dispendio en viajar.

SAVIA: ¿Y respecto al apartado hotelero?

G. S.: Ahora hay oportunidades y podemos crecer nuestro *portfolio* hotelero, aunque tampoco queremos ser una cadena hotelera, pero sí conseguir seis o siete hoteles en dos años para ayudar al touroperador.

SAVIA: ¿Cómo le influye a Orizonia Corporación estar en manos de fondos de capital en esta crisis?

G. S.: De momento, mi experiencia es muy positiva, porque la forma de acercarse al negocio de un financiero es mucho más serena que la de un empresario individual. En estos momentos, la tranquilidad y el apoyo que tenemos nosotros es muy grande. Vamos a hacer tres años con el fondo de capital riesgo y estoy encantado. Yo me considero un privilegiado, porque fui capaz de desarrollar un proyecto personal den- ➤

Orizonia Corporación

Mayorista: Iberojet, Solplan, Viva Tours, Kirunna Travel, Condor Vacaciones, Turavia, Viamed, Eurojet, Iberski, EV Emprerder

Comercial: 7 Travel Network

Minorista: Viajes Iberia, Viajes Iberia Business Travel

Aéreo: Iberworld, Orbest, Aerobalear

Online: Rumbo, Rumbo negocios, Viajar.com

Receptivo: Smilo

Hotelera: Luabay



Sede de Palma de Mallorca.

Resultados 2008

2.540

millones
facturación
agregada

2

millones
de clientes
de TT.OO.

700

oficinas
división
minorista

4.219

empleados
(promedio
anual)

► tro de un grupo y, cuando salimos de ese grupo, seguimos desarrollando un proyecto personal. El plan de negocio es el nuestro, el que empezamos en el 98. Luego hicimos otro en 2001 y otro en 2004, y nadie nos ha matizado nada; en esa línea estoy muy tranquilo.

Y ahora, en este entorno, hay una cierta preocupación por las estructuras financieras de las empresas. Nosotros hemos desapalancado la empresa de una forma muy significativa. Empezamos hace dos años y medio con seis veces nuestro Ebitda en deuda y hoy lo tenemos por debajo de cuatro. Tenemos dinero en caja y la situación de la empresa yo creo que es buena o muy buena. Ahora veremos qué nos depara el futuro, pero nosotros los deberes los hemos hecho. La verdad es que en el capital riesgo depende un poco de quién te toca. Nosotros hemos tenido mucha suerte, y tanto Carlyle como Vista Capital son gente muy razonable.

El nuevo cliente

Para Subías, es preciso eliminar el concepto de cliente, no sólo porque hay miles de clientes distintos, sino porque una misma persona presenta distintos hábitos de consumo.

“Acabaremos con menos puntos de venta, más grandes y con más capacidad de crecimiento, como en el modelo europeo”

SAVIA: El año pasado se habló mucho de su intento de pujar por Globalia y de Travel Loop. ¿Cómo ven ahora las posibles adquisiciones?

G. S.: Nosotros somos gente curiosa y lo miramos todo. Tenemos un sistema de trabajo bastante definido, un sistema informático sólido, una empresa con unos valores y un equipo bastante consolidados; entonces, hacer una adquisición no es traumático para nosotros, hemos hecho muchas. En general, hay dos tipos de adquisiciones: la de las empresas que ganan dinero y las que pierden. En las que pierden dinero implantas tu sistema directamente y aprovechas lo que crees que tiene bueno, ya sea la marca o la cuota de mercado, y en las que ganan dinero, esperas a ver qué aprendes de su *know-how*. Nosotros en este momento acabamos de comprar EV Emprerder y seguimos mirando, porque creo que el sector se va a consolidar en esta crisis, va a haber mayor concentración. Tenemos recursos, y si no, los buscaremos, pero creo que comprar ahora es una gran opción.

SAVIA: ¿Cómo encaja el relanzamiento de Viajar.com con la coexistencia con Rumbo?

G. S.: Son teorías personales, que no todo el mundo comparte. A mí me gusta mucho el concepto multimarca; creo que es muy difícil conseguir dos millones de pasajeros, hablando de la touroperación, con una sola marca. Hay nichos de mercado que requieren un tratamiento específico y la marca es un sombrero que te ayuda a transmitir eso. Evidentemente, en algún momento puede ser ineficiente, porque si no manejas bien los costes, pueden duplicar estructuras, pero nosotros tratamos de ir a lo simple; y la duplicidad de marcas puede hacer que compitan entre ellas y se quiten clientes. Pero eso es un mal menor para mí. En nuestro caso, tenemos *targets* distintos: el cliente de Rumbo es sobre todo pyme, fue el primer cliente bueno de Internet, y es algo que queremos conservar; y ahora ha aparecido un cliente más joven, con un poder adquisitivo más bajo, para el que entendemos es mejor Viajar. Sé que habrá trasvase, pero esa competencia nos gusta.

SAVIA: ¿Y Telefónica sigue participando?

G. S.: Sí, Telefónica es un socio extraordinario. Nos acompaña en el camino, nos deja exponer nuestra idea de negocio y está dando un respaldo impresionante a Rumbo y Viajar.

SAVIA: ¿La familia Fluxá sigue involucrada en parte de la gestión?

G. S.: No hay más vinculación que un contrato mediante el que nosotros llenamos camas en sus hoteles, además de una amistad personal, porque han sido 20 años de relación.

SAVIA: ¿ Tiene participación personal en el capital de la empresa?

G. S.: Sí, y parte del equipo directivo, también. Entre todos tenemos un 4%, del cual yo poseo el 70 %.

SAVIA: ¿Es posible la salida a bolsa?

G. S.: Estamos todos muy animados con eso, pero ahora mismo es impensable por las condiciones del mercado. Tampoco tenemos prisa. Cuando la empresa esté preparada, consolidemos una serie de proyectos que vamos a lanzar, y la compañía sea más estable, será una salida muy razonable para nosotros. □