

---

## Charles Backer Dirks, presidente de Terminal A

### “Made in Spain es ya un signo de calidad en la rama turística online”

El modelo de negocio que Terminal A ha puesto en marcha permite reducir al mínimo los costes permitiendo un proceso de expansión a nivel paneuropeo que se ha convertido en la máxima prioridad para el cuarto portal de venta de viajes por Internet del mercado español

En poco tiempo estaremos presentes en 21 países y Terminal A será el portal número uno en presencia territorial del mercado europeo

”



**SAVIA: ¿Cómo describiría el modelo de negocio de Terminal A?**

**Charles Backer:** Terminal A representa la primera nueva generación de portal de viajes paneuropeos *online*. Opera en toda Europa desde su sede en Castelldefels (Barcelona) sin necesidad de presencia física en otros países y fue el primer portal en aprovechar la desaparición del reglamento IATA Siti Soto en 2005, que prohibía a las agencias de viajes operar *cross border*.

El modelo de negocio ideado por Terminal A permite reducir al mínimo los costes de expansión internacional. Antes, se necesitaba contar con presencia física en los distintos países, a través de oficinas y plantillas. Algunos de nuestros competidores europeos tienen hasta 14 oficinas y plantillas para trabajar en el extranjero. Una grave desventaja a la hora de competir con Terminal A, que no asume esos costes innecesarios. Ahora estamos otra vez rompiendo el hielo con nuevos portales en países fuera de la zona euro y, sobre todo, en mercados emergentes del este de Europa.

**SAVIA: ¿Cuáles son sus objetivos para los próximos años?**

**C.B.:** Terminal A está en pleno proceso de expansión internacional y cierra 2007 siendo la empresa con mayor presencia europea del mercado. Tenemos previsto ser líderes en billeteo aéreo en muchos de estos países y estar en los primeros puestos del ranking en el resto. En 2008 volveremos a batir el récord de productividad de la industria con una facturación por empleado y año superior a cinco millones de euros. También introduciremos el Corporate Self-Booking Solution de Terminal A para entrar a nivel internacional en el mercado *corporate*.

**SAVIA: ¿Cuáles son las razones que les han llevado a postergar el proceso de venta**

## Expansión internacional

Comenzó en España, donde es el cuarto portal con mayor peso en el mercado. Poco después saltó a Bélgica, Francia y Portugal. Afirman ser líderes de mercado en estos dos últimos países y su apuesta en firme está en los países del Este y Rusia.

En los últimos meses ha iniciado un plan que llevará al portal a abrir nuevas *webs* en Holanda, Dinamarca, Suecia, Noruega, Inglaterra, Rusia, Polonia, Alemania, Italia, República Checa, Hungría, Rumanía, Bulgaria, Austria y Suiza.

**de la compañía a pesar de haber recibido numerosas ofertas?**

**C.B.:** Aunque el actual valor de Terminal A es alto, el valor real de la empresa aún está por fijarse una vez estén desarrollados los planes de expansión territorial y de mercado. No es el momento de vender, sino de mostrar la real fuerza de Terminal A y su modelo de negocio.

**SAVIA: ¿Cuál sería el perfil del comprador idóneo?**

**C.B.:** Probablemente, un fondo de inversión igual de agresivo e innovador que Terminal A, que pretende estar dentro de los mayores portales del mundo en un plazo relativamente breve. Las entidades de la rama del turismo suelen tener ideas mucho más conservadoras que Terminal A y suelen ver en mi empresa la solución a la falta de su presencia *online* en el mercado.

Los afanes y las visiones de Terminal A van más allá, llegando en algunos casos a estar en contra de las necesidades de empresas turísticas existentes en el mercado.

**SAVIA: ¿Cree que los portales *online* seguirán la tendencia de las agencias de viajes hacia la concentración?**

**C.B.:** Hemos visto en los últimos tiempos cierta concentración en el mercado, con grandes portales y GDS cambiando de manos. Pienso que en el futuro veremos a los portales más pequeños, que no llegaron a tener la masa crítica necesaria para poder competir, vendiéndose a actores potentes. Hace unos años, el peldaño más complicado

de superar para entrar en el mercado *online* era el coste de la tecnología. Hoy a este problema se ha sumado la necesidad de superar el alto coste del marketing para conseguir mercado. Cada vez cuesta más entrar con éxito en este sector.

**SAVIA: ¿Qué prioridad tiene la expansión internacional para Terminal A? ¿Cuáles son sus planes de internacionalización? ¿A qué países esperan llegar y en qué plazo?**

**C.B.:** Dentro de poco estaremos presentes en 21 países de Europa y Terminal A será el número uno en presencia territorial del mercado europeo. Esta expansión tiene la máxima prioridad en nuestra empresa. Actualmente, tenemos una plantilla multi-lingüe en el *call center*, pudiendo atender llamadas en una gran variedad de idiomas, desde el sueco hasta el ruso. Encontrar y formar a esta plantilla internacional ha sido el trabajo de muchos meses y estamos orgullosos del resultado. Hemos logrado mantener una mentalidad de equipo.

**SAVIA: Desde septiembre están presentes con portales en diversos idiomas en 16**

En el futuro veremos a los portales más pequeños, que no llegaron a tener la masa crítica necesaria para poder competir, vendiéndose a los más grandes

nuevos países europeos, que se suman a los cuatro (España, Francia, Bélgica y Portugal) en los que ya estaban. ¿Cómo ha sido la acogida en los nuevos mercados?

**C.B.:** Aunque el éxito de un portal no se puede medir tras pocas semanas, los primeros resultados de Italia, Polonia, Austria y Suiza dan buenas esperanzas para el futuro. Tenemos muy claro que nuestro portal competirá muy bien en sus nuevos mercados.

**SAVIA: ¿Cuál es el peso de los blogs y foros en el negocio de los viajes?**



► **C.B.:** Cada vez mayor y eso es bueno. Internet da transparencia a la oferta y los *blogs* dan transparencia a la calidad de la oferta. Antes, el peso de la crítica negativa en foros y *blogs* era mayor, debido a que un cliente no satisfecho tiene más ganas de publicar su queja que un cliente satisfecho. Aunque eso sigue siendo así, cada vez más clientes satisfechos –la gran mayoría de nuestros clientes– publican su experiencia en nuestra página. Luego, según el contenido del *blog*, el cliente puede informarse mucho mejor acerca de su destino. Terminal A aprende mucho de los *blogs* tomando en cuenta la opinión de los clientes y pudiendo ofrecer un mejor servicio al cliente teniendo en cuenta sus necesidades. Estamos viviendo tiempos interesantes en el mercado *online*. Históricamente fueron los portales y el *know how* de EE UU e Inglaterra los que marcaron la pauta en Europa. Poco a poco hemos visto un cambio con portales como eDreams, Rumbo y Terminal A, que han llegado a ser páginas de referencia en Europa. Terminal A, y no una empresa inglesa o estadounidense, será dentro de poco el portal con mayor presencia territorial en Europa gracias a su expansión. Es interesante que el gran portal paneuropeo Opodo optase por fichar a mi colega y amigo

Los foros y ‘blogs’ cada vez tienen mayor peso y eso es bueno.

Internet da transparencia a la oferta y los ‘blogs’ dan transparencia a la calidad de la oferta.

español Ignacio Martos (ex director general de Rumbo) como nuevo presidente para llevar la empresa a nuevos horizontes. Made in Spain es ya un signo de calidad en la rama turística *online* del cual podemos estar orgullosos.

**SAVIA:** ¿Disponen de un *call center* para cada país?



### Las cifras de Terminal A

- El grupo facturará este año 160 millones de euros, pero espera duplicar sus ingresos en 2008.
- Hay más de 2.000 agencias registradas en [www.billetaje.com](http://www.billetaje.com).
- En 2008 esperan alcanzar una facturación por empleado y año superior a cinco millones de euros.

**C.B.:** Sí, para poder dar un buen servicio al cliente hay que poder ofrecer un número de teléfono local para cada país, que luego recae en nuestro *call center* aquí en Cataluña.

**SAVIA:** ¿Cómo solucionan el inconveniente de los países donde el billete electrónico aún no es habitual?

**C.B.:** Logística, logística y más logística. Este esfuerzo cuesta dinero –hasta decenas de miles de euros al mes en mensajería internacional–, que en muchos casos no se cubre con el *service fee*; pero hacemos esto sabiendo que los billetes de papel tienen un futuro y una vida muy cortos.

**SAVIA:** Terminal A se ha convertido, a través de [www.billetaje.com](http://www.billetaje.com), en una herramienta importante para las agencias de viajes que no poseen licencia IATA. ¿Qué les impulsó a poner esta web a disposición de las agencias?

**C.B.:** Fue así cómo comenzó Terminal A. Empezamos en 2004, siendo una agencia de viajes mayorista/minorista, emitiendo billetes de vuelo para agencias no IATA. Buscábamos hasta por teléfono los vuelos

para agencias de toda España. Luego vino la web y después nuestra entrada en el mercado *b2c* es decir, dirigido al cliente final.

**SAVIA:** ¿Qué peso tiene en el negocio este apartado vinculado con las agencias de viajes físicas? ¿Cuántas usan este servicio?

**C.B.:** Tiene un peso relativamente importante en Terminal A y, aunque estos números no se publican, estimamos ser líderes en España con más de 2.000 agencias de viajes en [www.billetaje.com](http://www.billetaje.com). Sin embargo, lanzaremos pronto la nueva versión del portal para agencias y la marca blanca para ellos, y pretendemos aumentar esta rama de nuestro negocio significativamente.

**SAVIA:** ¿Planean incorporar otras opciones para estas agencias, aparte de la compra de billetes de avión?

**C.B.:** En 2008 ofreceremos una potente herramienta para reservas de hoteles y coches. Terminal A también buscará una relación estratégica con varios touroperadores para ofrecer paquetes vacacionales.

**SAVIA:** La tecnología debe ser un factor clave para una agencia *online*. ¿Qué le aporta Amadeus en este sentido?

**C.B.:** Efectivamente, la tecnología es un componente clave para una agencia *online*. No sólo la que ofrece el GDS, sino también la tecnología del *back-office* para gestionar y facturar las reservas entrantes. Amadeus nos ofrece una plataforma fiable y estable para la búsqueda y reserva de vuelos.

**SAVIA:** ¿Qué factores considera clave para un *partner* tecnológico?

**C.B.:** Que todas las tarifas estén correctamente cargadas con sus tasas para evitar la falta de oferta competitiva o ADM por errores de tarifa o tasas. Para las agencias de viajes *online*, que manejan miles de billetes al día, también es de gran importancia tener a mano la mejor tecnología automática para gestionar los billetes una vez emitidos, como por ejemplo herramientas para *time changes*.