

# 'SHERPAS' A MEDIDA

**PARA IRSE A LA ANTÁRTIDA, O AL NGORONGORO, LOS VIAJEROS PREFIEREN PONERSE EN MANOS DE PROFESIONALES. LOS VIAJES A MEDIDA Y DE AVENTURA RESISTEN LA CRISIS MEJOR QUE EL RESTO. EL VIAJERO (RENTABLE) DEL FUTURO VA POR ESTE CAMINO**



**POR MARTA GARCÍA ALLER**

**FOTOGRAFÍA MÁXIMO GARCÍA**

**SOBREVOLAR EN AVIONETA** el Delta del Okavango, al norte de Botsuana, hacer *rafting* en Nepal o recorrer Omán en camello, no son el tipo de viajes que uno reserva por internet en busca de la mejor oferta. Mejor gastar un poco más para dejarse guiar por alguien de confianza. A mayor complejidad, más sentido tienen los intermediarios que con las reservas *online* estaban perdiendo fuelle.

Cada vez más gente opta por salirse de los circuitos tradicionales, un nicho de mercado que va viento en popa para las agencias que han sabido ver la ocasión. Los viajeros que quieren salirse de lo co-

mún (y tienen dinero para pagarlo) son muy rentables. No hace falta irse a las antípodas para atraer este perfil, lo importante es prometerle al cliente una experiencia personalizada y segura, sea para llevarlo a Islandia, a Nueva York o a una playa de las Seychelles.

Cuando los hermanos Antonio y Gonzalo Cordero fundaron en 1993 Ambar, una agencia de viajes de aventura, eran unos pioneros en este negocio todavía muy minoritario en España. Ahora dirigen una empresa que organiza unos 3.000 viajes de aventura al año en grupos reducidos y factura cerca de cinco millones de euros. Sin embargo, se nota cuando hablan de estas cifras que no son ellas su genuino motivo de orgullo: el verdadero logro del que presumen es haber hecho de su pasión un negocio rentable. Ambar está especializada en rutas por América y Asia y trabaja asociada con la barcelonesa Kananga, especializada en África, en una especie de *joint-venture* amistosa que les permite "unir fuerzas para ampliar catálogo y fidelizar conjuntamente clientela entre Madrid y Barcelona, sin dejar de estar especializados al nivel que estos viajes requieren", apunta Antonio. "El tipo de expediciones que hacemos requieren un conocimiento profundo sobre el terreno. Gonzalo y yo vamos cada año a diseñar nuevas rutas, y todos los que trabajamos aquí hacemos las expediciones que luego recomendamos".

Ninguno de los hermanos Cordero sabe cuántos países han recorrido en su

vida porque están en contra de coleccionar viajes con chinchetas en el mapa. Pero además de ser expertos en más de un centenar de destinos, también lo son en sus viajeros: "Cuando empezamos hace casi 20 años, estas rutas sólo interesaban a aficionados a la aventura, pero ahora es normal que gente que nunca ha salido de Europa no tenga miedo de irse un mes de expedición al sudeste asiático. Estos viajes son algo relativamente nuevo en España, piense

que somos la primera generación que viaja más allá de la playa en el Seiscientos...", dice Gonzalo.

El perfil de los viajeros de Ambar va de los 25 a los 55 años, con presupuestos entre 1.500 y 3.500 euros que puede costar pasarse unos veinte días por las rutas que ofrece su catálogo en forma de pasaporte. Notan la crisis, pero poco: en vez de crecer a un ritmo del 30% como hasta 2007, ahora su facturación aumenta sólo al 15%, y no han tenido que bajar los precios ni modificar rutas. Su clientela, dispuesta a aceptar las incomodidades de acampar o viajar en camiones, no es rica, pero sí fiel y resiste la crisis porque entiende viajar como una necesidad básica en su vida. Todo un lujo para un segmento como el de las agencias de viajes, que es de los más vulnerables a la crisis del turismo en España debido a su atomización.

Las agencias de viajes cerraron 2010 con 17 meses consecutivos bajando precios (un IPC de -4,7%), según el INE. En su balance de 2010, la agrupación de empresas del sector turístico Exceltur catalogaba de "desigual" el comportamiento de las agencias: mejoraron las ventas y los beneficios para los grandes grupos y *tour operadores* (gracias al trozo de tarta que dejó la quiebra de Marsans), mientras los pequeños y medianos operadores generalistas sufrieron la reducción de márgenes y la debilidad de la demanda y fueron los que más acusaron la destrucción de empleo en el sector, con una caída de afiliados a la Seguridad Social del 6,3% en 2010. Más de 1.000 pequeñas agencias desaparecieron en 2009 debido



## SHERPAS A MEDIDA

a la crisis. Una criba que, a falta de datos para 2010, aún no ha terminado según los expertos. En España existen cerca de 7.000 agencias de viajes, casi el doble que en países como Alemania y Reino Unido.

“Ante este contexto se hace aún más evidente que las pequeñas agencias generalistas tienen difícil supervivencia”, afirma Javier Jiménez, socio responsable de Turismo y Hostelería de Deloitte. “En España aún hay un tejido muy atomizado de pequeñas agencias familiares que lo tienen complicado si no se esfuerzan por hacer algo distinto a los paquetes de viaje estándar que el cliente puede reservarse solito por internet. No son eficientes para manejar grandes volúmenes de viajeros que les permitan economías de escala, pero sí que pueden sacarle partido a la fortaleza que les da la especialización”.

**REINVENTARSE O MORIR DE UN CLICK.** El negocio de las reservas virtuales de viajes, que concentran ya algo más de la tercera parte del total, creció un 10% en 2010, superando los 8.000 millones de euros de facturación, según un informe de la consultora DBK. Este mercado podría registrar tasas de crecimiento de alrededor del 12% y del 16% en 2011 y 2012, respectivamente, que permitirían superar los 9.000 millones de euros en el último año.

“El viajero medio ha cambiado drásticamente en la última década, pero el negocio de los intermediarios no se ha adaptado a la misma velocidad”, explica Paul de Villers, director general de Amadeus España, proveedor líder de tecnología para la industria del viaje. “Ahora está mucho más informado y es más exigente, porque para reservar cualquier paquete no necesita un intermediario. Ya no basta con enterarse cuando llegas al hotel de la playa de qué puedes hacer allí. Antes te vendían el destino, ahora al turista le atraen las experiencias...”

Los sectores que no compiten en precio, sino que hacen de su asesoría su valor añadido fundamental, llevan las de ganar. “Los llamados viajes de estilo y los de aventura están entre ellos”, dice Villers. “Para este tipo de vacaciones la gente quiere que les adapten planes a medida y les informen muy bien, pero, sobre todo, y dado el gasto importante



Francisco Balaguer, director general de Nuba, en la oficina de María de Molina (Madrid), la primera de las diez que tiene.

de dinero, quieren alguien que se responsabilice”.

La agencia Nuba es uno de estos ejemplos de viajes de lujo a medida. Hasta el catálogo de sus rutas por los cinco continentes está impreso en un grueso papel satinado de máxima calidad que parece un libro de fotografías de paisajes exóticos. No hay tope de precio en sus planes, porque depende de cuántos lujos uno se quiera dar en su viaje. Todo es posible si se quiere pagar por ello: “Se trata de cuidar al mínimo los detalles, porque nuestros clientes quieren aventura y confort al mismo tiempo”, dice Francisco Balaguer, director de Nuba, que lleva 27 años en el sector. “Yo sé cómo se llaman el conductor del hidroavión que te va a ir a buscar a la playa a la que te mando en Asia y el dueño del hotel en

que te hospedas en Namibia, porque vamos y lo comprobamos todo personalmente. Buscamos un concepto basado en la percepción, muy experiencial”. Balaguer se explica: “No nos basta con proponerle al cliente que en Vietnam visitaremos la Bahía de Halong, le decimos también que podrá hacer *tai chi* en el pequeño barco en que la recorrerá al atardecer. Nuestros clientes esperan que cuidemos estos guiños y les garantizamos una seguridad que no les ofrece nadie más”. Balaguer presume de que en la huelga de controladores, que colapsó los aeropuertos españoles el puente de diciembre, ninguno de sus viajeros sufrió inconvenientes: fletaron aviones privados desde Torrejón.

En Nuba aseguran que los 4.000 viajes que organizan al año tienen el mismo trato 100% personalizado. “La fase fundamental es cuando el cliente llega y le preguntamos qué es lo que busca. Tenemos que saber desde dónde ha viajado antes a cuáles son sus aficiones; no es lo mismo que quiera ver el iceberg en velero a ras de agua, que en un barco rompehielos...”

A diferencia del perfil más *mochilero* de Ambar, los viajeros de Nuba son de alto *standing*. El coste medio por persona y viaje es de unos 5.700 euros, y con ellos

es normal que viajen familias enteras que se llevan tanto a los niños como al abuelo. Parece que la crisis tampoco ha afectado al bolsillo de sus clientes. En 2008, su venta media era de 4.500 euros y en 2009, el peor año de la crisis para el turismo, subió hasta los 5.500 euros.

Las buenas cifras de Nuba, junto a las buenas expectativas que los expertos auguran a este segmento de viajes de lujo a medida, han llevado a esta cadena con 15 años de existencia a un ambicioso proyecto de expansión gracias al

## BARCELÓ ACABA DE ABRIR UNA AGENCIA DE VIAJES A MEDIDA EN COLABORACIÓN CON NATIONAL GEOGRAPHIC PARA CRECER EN ESTE NICHOS EN AUGE

que suman ya 11 establecimientos: además de los seis en Madrid ya tiene sedes en Barcelona, Valencia, Bilbao, Palma de Mallorca y Santander. Su objetivo es encontrar inversores para llegar a las 30 sucursales e instalarse en el mercado internacional, empezando por Por-

tugal y México.

¿Pero podrá mantener Nuba ese conocimiento al milímetro del que presume con semejante expansión en manos de franquiciados? A Balaguer no le cabe duda de que sí, “gracias a la fuerte inversión en formación y tecnología que hacemos con toda nuestra plantilla; además, en Nuba tenemos una red de 50 corresponsales repartidos por los destinos que están en contacto permanente con las oficinas”.

Algunos expertos, sin embargo, advierten de que si fallara el nivel de atención con el que han labrado su reputación, podrían poner en peligro la marca entera. “La clave para lograrlo radica en la tecnología y un exhaustivo control de calidad, que nos permite interconectar a todas las agencias con la base de datos pormenorizada sobre cada detalle del destino”, asegura Balaguer.

La decena de agencias de Nuba son poca cosa en comparación con la red de 320 oficinas que tiene por toda España Viajes Barceló, empresa que acaba de su-

marse al prometedor carro de los viajes a medida. De momento es sólo una tienda la que ha abierto dedicada a ello, pero lo ha hecho en un emplazamiento muy especial a través de una *joint venture* entre Barceló Viajes y Worldwide Retail Store, sociedad responsable de las tiendas de National Geographic. Fruto de esta unión se ha abierto en Madrid una *flagship store* de la marca de 1.000 metros cuadrados, con zonas de exposición y eventos, venta de artículos para el viajero y hasta un café que ofrece sabores de los cinco continentes. Dentro de esta especie de museo del viajero (en el que absolutamente todo está a la venta, hasta la decoración), Barceló ha abierto una agencia especializada en viajes a medida.

“Aquí no ofrecemos sólo viajes de aventura, sino viajes personalizados”, explica Toni Cursach, director general de Viajes Barceló. “Los destinos principales son Asia y África, pero personalizamos al máximo la experiencia del cliente, sea a Nueva York o a China”.

Barceló ha empezado a interesarse por este perfil de público viajero, bien informado, de nivel cultural y adquisitivo medio-alto, con capacidad (y ganas) de viajar todo el año a destinos especiales, como “estrategia de diferenciación a largo plazo”, dice Cursach. Actuar bajo el sello National Geographic, además, les permite un cambio de marca hacia una idea más sofisticada sin el estigma de agencia tradicional.

Las grandes expediciones con un grupo de viajeros entre 10 y 14 días no son, de momento, el grueso del negocio para esta agencia de Barceló, que apenas lleva dos meses abierta. Hasta ahora la mayoría de los que organizan son viajes individuales que quieren “algo especial y buscan ideas”, explica Dolors Uriel, directora de la tienda de National Geographic. “Este año pensábamos empezar con sólo siete expediciones en grupos de larga distancia para ver la acogida, pero dada la demanda hemos ▶

**“ESTE ES UN NEGOCIO  
ARTESANAL”, DICEN  
DESDE UNA PEQUEÑA  
EMPRESA CON 20  
AÑOS DE EXPERIENCIA.  
“NO PUEDE HACERSE  
A GRAN ESCALA”**

**TURISMO**

Toni Cursach, director general de Barceló Viajes en la tienda de Barceló con National Geographic.



tenido que ampliarlas a 10”.

Son expediciones acordes con la temática de National Geographic adaptadas al público español, que no se atreve a las tradicionales rutas oficiales que la organización americana organiza a nivel mundial, porque la pasión por estas aventuras entre los españoles no siempre viene acompañada de la fluidez en inglés que requieren. “Ofrecemos viajes adaptados a pasiones concretas”, dice Uriel. “Por ejemplo, estamos organizando una expedición para hacer la ruta de los volcanes en Hawaii para amantes de la fotografía”. Pero estas expediciones en grupo sólo representarán cerca del 8% del total de entre los 400 y 500 viajes que Barceló espera organizar este año desde la tienda de National Geographic.

En Barcelona ya están buscando local para abrir una tienda similar y la idea es crear una selecta red de hasta una decena en las principales capitales de provincia, que en cuatro años facturen unos 30 millones de euros (lo que equivaldría aproximadamente un 10% de la facturación actual de Viajes Barceló).

¿Hay mercado para todos? “Eso el tiempo lo dirá”, dice Jiménez. “Pero la estrategia es acertada, porque las grandes agencias aún fallan en los viajes a medida y quienes primero logren ha-

cerse una imagen de marca saldrán fortalecidos”.

No todos lo ven igual: “Éste es un negocio artesanal”, explica Antonio Cordero, de Ámbar. “No veo cómo una gran empresa puede reconvertirse en una pequeña *boutique* a medida. Primero, porque hay que manejar volúmenes pequeños que contradicen sus estructuras y, además, porque para dar calidad hay que conocer muy bien el producto en primera persona. El tipo de turismo clásico familiar no se puede reconvertir en éste”.

También desde Viajes Barceló y Nuba opinan lo mismo. Todos aseguran que nunca llamarán a mayoristas para contratar estos viajes. En la tienda de Barceló, aseguran además que sus agentes de viajes (a los que llaman *sherpas*) no vienen reciclados de otras agencias, sino que son expertos viajeros amantes de las grandes expediciones. Todos quieren rizar el rizo y ser artesanales y expandirse al mismo tiempo. “No creo que pierda su esencia el viaje a medida porque la cadena crezca, siempre que mantengan grupos pequeños”, opina Uriel. “Pero la

inversión en formación y tecnología tiene que estar a la altura”.

Sin embargo, en Ambar, donde trabajan diez personas fijas y llegan a tener hasta cien guías sobre el terreno en temporada alta, no quieren crecer. Los hermanos Cordero cuentan que recibieron una oferta de Viajes Iberia para organizar este tipo de producto a gran escala y tuvieron que renunciar porque no querían corromper la esencia del negocio. “Te puedo contar la historia

del día que conseguimos cada cosa que tenemos colgada en las paredes de la agencia. A diferencia de las grandes cadenas que quieren crecer rápidamente en este negocio, lo nuestro no es un decorado”.

Desde la agencia de Viajes Barceló en National Geographic, rodeado de

mapas del mundo entero y peluches de animales exóticos, Cursach defiende lo contrario: “Estas rutas nunca serán un producto de masas, pero tener el respaldo de una gran organización permite ofrecer precios más competitivos y acercarlos a más gente que de otro modo no se atrevería, o no podría dar el paso”.

**LAS AGENCIAS  
LLEVAN 17 MESES DE  
CAÍDAS DE PRECIOS.  
CON 7.000  
COMPETIDORES,  
LA ESPECIALIZACIÓN  
ES BÁSICA**

