

Gabriel Subías

CONSEJERO DELEGADO DE VIAJES DE GRUPO BARCELÓ

“El horizonte 2020 nos presenta un consumidor más exigente y más informado, que no se conforma con una oferta tradicional”

Gabriel Subías ha dedicado toda su andadura profesional al mundo de las agencias de viajes, desde su incorporación al departamento Jurídico del Grupo Iberostar en 1987 hasta su nombramiento como Consejero Delegado de Viajes de Grupo Barceló.

El futuro de una compañía que ha sabido reinventarse en los momentos difíciles, la situación de un sector azotado por la crisis y el nuevo viajero son algunos de los temas que analiza para Expectativas 2015.

¿Barceló Viajes será a futuro más una agencia de viajes online (OTA) o una agencia de viajes especializada?

La penetración de la tecnología en el mundo de los viajes es indiscutible y Barceló Viajes está en permanente desarrollo y actualización. Pero nuestra apuesta es fundamentalmente que el viajero se sienta atendido a través de cualquier medio, ya sea en el punto de venta, online (en el ordenador o a través de cualquier dispositivo móvil), telefónicamente, en redes sociales o alternando cualquiera de estas opciones. El objetivo es acompañarle en todas las etapas del viaje, no solo en la transacción, también en el antes y en el después. En este sentido, y con la multicanalidad como estrategia ya asentada en Barceló Viajes, diría que el futuro pasa

más por el aprovechamiento de la tecnología para la especialización, entendida principalmente como producto diferencial y la personalización de servicio.

¿Cómo han sobrevivido a la crisis en España, siendo su principal cliente el mercado emisor doméstico?

La crisis ha sido una dura prueba y ha mermado mucho la capacidad de consumo del español medio, afectando inevitablemente al consumo de los viajes. En Barceló Viajes nos hemos adaptado al nuevo contexto, hemos intentado, y creo que hemos conseguido, que gran parte de los viajeros no renunciaran a viajar con propuestas más ajustadas en precio, en duración, con destinos más accesibles, etcétera. Una apuesta que ha sido posible con un importante esfuerzo en términos de ajuste y control



en todos nuestros procesos de creación del producto. Hemos mantenido una política de costes conservadora, diferente a la emprendida por otras compañías con mayor trayectoria y estructuras ya más complejas. Nuestra fórmula de rentabilidad también se ha dirigido a aumentar los ingresos mediante diferentes vías. Entre las principales está la expansión del grupo, teniendo la valentía de diversificar la tradicional actividad minorista y entrar en nuevos mercados como la turoperación o el sector aéreo. De hecho, ser una marca nueva en determinados segmentos nos ha favorecido, puesto que nos ha dado mayor capacidad para adaptarnos a la realidad del mercado, arrancando con una dimensión de costes más ajustada. La apuesta por pasar del ámbito minorista a convertirnos en un operador turístico global ha resultado ser la fórmula del éxito no sólo para "capear" la crisis sino para, además, crecer como lo hemos hecho en un contexto tan crítico como el de estos últimos años en los que hemos conseguido nada menos que cuadruplicar nuestro volumen de negocio.

Dentro de este escenario cabe destacar también que, desde el punto de vista de la oferta, la crisis ha favorecido su consolidación, lo que valoramos positivamente.

¿Qué mercados principales plantea para la internacionalización?

Latinoamérica, donde ya tenemos en Caribe una fuerte presencia, es en general un mercado estratégico por el que estamos apostando muy fuerte. En 2014, por ejemplo, lanzamos nuestra marca Barceló Congresos LATAM, con la que dimos el salto al mercado MICE en dicha región y con la que conseguimos en un tiempo

récord contratos muy relevantes en la organización de eventos profesionales. Otro mercado de interés para nosotros es el sur de Europa.

En este contexto podemos globalizar y hablar de un viajero latino, con muchos puntos de conexión, frente a lo que podríamos llamar un perfil anglosajón. Se trata de aprovechar esas sinergias, esos puntos de conexión y entendimiento, como un elemento que nos ayude a abrirnos camino en Latinoamérica. Y también en toda la zona del Mediterráneo.

¿Qué es más importante en la estrategia de Barceló Viajes, invertir en tecnología o en talento?

Ambos elementos son esenciales y no excluyentes. En cualquier caso, para realizar las inversiones adecuadas y optimizar la implementación de tecnología tiene que haber talento detrás. Podemos hablar de "humanizar la tecnología" y sin duda un grupo como Barceló se mantiene a la cabeza del sector gracias a su empeño en ambos sentidos, tanto en el tecnológico como en el de recursos humanos ya que éstos son motores fundamentales de la evolución por parte del Grupo y su constante apuesta por la innovación..

¿Veremos más procesos de consolidación en España?

Hemos sido testigos de grandes y aceleradas transformaciones en nuestro país, y creo que aunque se han producido grandes cambios y concentraciones en el sector, éstas aún no han finalizado y seguiremos asistiendo a procesos de este tipo ya que siempre hay oportunidades y opciones de alianzas y colaboraciones, así como de otras operaciones empresariales que apoyen las estrategias de negocio. En Barceló Viajes siempre estamos muy atentos a los movimientos del mercado, así como en permanente proceso de detección y valoración de oportunidades.

¿Qué nos demandará en el mundo de los viajes el consumidor en 2020?

Especialización, personalización y flexibilidad, fundamentalmente. El horizonte 2020 nos presenta un consumidor más exigente, más informado, al que queremos acompañar en todas las fases del viaje, no solo en la transaccional, sino también en la fase de inspiración, previaje, viaje y postviaje. Un consumidor

"El futuro pasa por la especialización, entendida principalmente como producto diferencial y personalización de servicio"



más experimental, que ha evolucionado del concepto clásico de turista al de viajero. Y este, además, tendrá un perfil mucho más digital, accediendo a Internet y a sus perfiles en redes sociales en cualquier momento y desde cualquier lugar. Esto nos exige tener esa misma agilidad, disponibilidad y flexibilidad pero también nos brinda la oportunidad de aprovechar esa relación directa y casi simultánea con nuestro consumidor. Este es uno de nuestros grandes objetivos de cara al 2020; sacar el máximo partido a los nuevos canales de consumo para convertirnos en la agencia del viajero del siglo XXI.

¿Qué negocio es el más rentable, el de las empresas, el de las vacaciones, el de la tercera edad /Imserso, el aéreo...?

Cada segmento tiene sus particularidades y su rentabilidad, condicionada por factores como la estacionalidad. El tener una única cuenta de resultados nos ayuda a ajustar y equilibrar la balanza por áreas de negocio según las necesidades de cada momento y buscando siempre la rentabilidad del conjunto.

¿Cuál es su modelo organizativo, por geografías, por segmentos de clientes, por canales, por productos...? ¿Qué les funciona mejor?

Nuestro foco es el cliente, el viajero. Por tanto, nuestro modelo organizativo es uno adaptado a él. Esto explica la importante evolución en los últimos años de una red minorista a un operador turístico integrado. El objetivo es acompañar al viajero en todas las fases del viaje, desde el momento de inspiración, a la planificación, la transacción, la estancia y la vuelta del destino, cuando comparte su experiencia con la comunidad viajera a través de las redes sociales.

Esta segmentación también se traslada a nuestro producto, con una oferta cada vez más segmentada por tipología de viaje, destinos y nichos de mercado, con especial atención a tendencias y colectivos emergentes. Por ejemplo, con marcas especializadas en turismo activo, productos específicos de salud y bienestar, propuestas para singles, seniors, estudiantes...

¿Crecerán en flota o tienen prevista alguna alianza en el segmento aéreo?

La rama aérea es una de las grandes apuestas del Grupo en el último año. Desde que lanzamos Evolop, a principios de 2014, hemos ido dando los pasos necesarios para transformarla en aerolínea regular. En cuanto a la flota, uno de los principales hitos ha sido la incorporación de un nuevo aparato, de manera que hoy en día contamos con una flota de cuatro aviones. Dentro de los planes de expansión siempre estamos atentos a la evolución del mercado y a lo que éste demanda en términos de capacidad de plazas aéreas. Por otro lado, en solo un año hemos trasladado el emplazamiento de la T1 a la T4 del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. Asimismo, hemos reforzado la operación a Caribe y desde el verano pasado operamos en código compartido con Iberia en nuestras rutas a Cancún, lo que ha supuesto también un paso importante para la transformación en aerolínea regular. En un tiempo record podemos decir con orgullo que nos hemos convertido en la única aerolínea con vuelos directos desde la Terminal 4 de este aeropuerto a los tres principales destinos en la zona: Punta Cana, Cancún y La Habana.



Evolop Airlines, con sede en Palma de Mallorca, cuenta con una flota de 17 aviones.