



De Viaje

deviaje

Datos de la empresa	
Nombre	De Viaje
Sector CNAE	7911
Actividad	Agencia de viajes, librería, complementos para el viaje
Número de empleados	32
Facturación	4,5 millones €
Año de creación	1989
Dirección	Serrano, 41. 28001 Madrid
Teléfono	91 577 98 99
Web	www.deviaje.com
Persona entrevistada	Miguel Briongos ¹ y Emilio Gámir ²
Cargos	¹ Director General y Consejero ² Consejero

1. Proyecto empresarial y modelo de negocio

La historia de De Viaje comienza en 1989 cuando un grupo de amigos decide montar dos empresas en Madrid, una librería y una agencia de viajes, instaladas en un mismo local. Diez años después, ambas empresas se trasladaron a su ubicación actual en la calle Serrano de Madrid, situación que en la actualidad constituye una de sus ventajas competitivas. Con el traslado, se abrió una nueva línea destinada a complementos para el viaje y se enfocó el negocio desde una perspectiva integral de servicio y apoyo al viajero. En la segunda mitad de los 90 se había iniciado ya la venta por Internet, en la que esta empresa fue pionera. Los planes de expansión territorial, que De Viaje había previsto para finales de la pasada década, debieron ser paralizados como consecuencia de la crisis económica.

El accionariado actual de la Librería De Viaje, totalmente privado, está compuesto por las cinco personas que iniciaron el negocio hace más de 20 años. A su vez, la Librería es el accionista mayoritario de la Agencia De Viaje en cuyo accionariado figura también uno de los directivos de la empresa.



Los productos que hoy ofrece la Librería son:

- Libros de viajes en distintas modalidades: guías de viajes, mapas, atlas, novelas y relatos, libros de historia de los países, libros fotográficos de gran formato, etc.
- Complementos para el viaje de diferentes utilidades: seguridad, comodidad, higiene, etc.

Por su parte, la Agencia De Viaje ofrece viajes al extranjero con “cierto carácter” que los diferencia de los viajes convencionales; siempre a la medida, confeccionados a partir del profundo conocimiento del personal de la empresa en un amplio abanico de países y territorios, en los que no siempre es fácil organizar un viaje privado. La empresa no ofrece, salvo petición de un cliente habitual, viajes que puede uno organizar por su cuenta con facilidad; por el contrario, sus destinos son, sobre todo, países de Asia, África y Latinoamérica, en circuitos complejos que requieren el asesoramiento y gestión de una empresa especializada y, con frecuencia, algunos servicios locales de guía o apoyo. Finalmente De Viaje ofrece una serie de servicios adicionales de difusión y presentación que facilitan la vida y orientan al viajero.

El público de la Agencia está constituido por empresas y por grupos particulares y, si bien estos últimos constituyen el grupo de clientes numéricamente más elevado, son las empresas las que aportan la mayor parte del volumen de negocio. Los particulares pueden ser parejas, familias o grupos pequeños que se dirigen esporádicamente a la empresa, pero también grupos algo mayores que viajan juntos con frecuencia y que son clientes habituales de la Agencia (comunidades de viajeros amigos de De viaje). En cuanto a la Librería, además de ofrecer sus productos a los viajeros clientes de la Agencia, los vende como cualquier librería especializada.

Además de sus clientes, en particular sus comunidades de amigos, el principal grupo de interés de la empresa son sus empleados, con el absoluto respaldo de los accionistas. También son importantes *stakeholders* las compañías aéreas, la IATA (International Air Transport Association), algunas cadenas hoteleras y la red de corresponsales en diferentes países.

En 2010 el volumen de negocio de la Librería y la Agencia fue de 1,3 y 3,2 millones de euros, respectivamente. Todo el negocio se gestiona desde la tienda de Serrano en Madrid.

El grupo cuenta con un local de unos 600 m² que acoge los puestos de trabajo, instalaciones y equipos para los dos negocios. También en este local tienen lugar sesiones quincenales sistemáticas de presentación de libros o de nuevas rutas, itinerarios y experiencias de viajes, así como reuniones preparatorias con grupos de amigos en relación con su próximo viaje.

El proceso clave en la confección de un viaje es lo que en el lenguaje interno se denomina “cotización”, y que no es realizado por el vendedor que atiende inicialmente al cliente sino por un equipo experto que en todos los casos ha viajado al país de destino y lo conoce en profundidad. Ello permite, a partir del requerimiento del cliente, recibido por el ven-



dedor, ofrecer a aquel un viaje distinto con todas las garantías, sugiriéndole a veces algunas variaciones y mejoras sobre su idea original, no con la idea de encarecer la venta sino de ofrecerle oportunidades que, por lo general, ni siquiera conoce. Asimismo es el proceso mediante el que se presupuesta el coste del viaje en todas sus partidas.

Otro elemento fundamental es la red de casi 60 corresponsales que la empresa ha desarrollado en otros tantos países. Corresponsales que garantizan los servicios en los países de destino, proponen cambios o mejoras para asegurar la calidad y diferenciación de la oferta de De Viaje. Asimismo la empresa ha establecido alianzas con algunas pequeñas cadenas hoteleras de excelencia, que operan en Asia y África, que ofrecen un servicio singular y a las que no llegan las agencias de viaje convencionales.

Otro proceso de cierta importancia es la atención a las reclamaciones de los clientes que se producen, afortunadamente no con mucha frecuencia, como consecuencia de un mal servicio prestado por alguno de los proveedores, en particular algunas compañías aéreas.

Aunque en muchas ocasiones la venta se inicia a partir de una primera toma de contacto por Internet, en todos los casos la complejidad del viaje y el planteamiento de posibles alternativas exigen, en algún momento, la presencia física del cliente. Además, la proximidad física y el conocimiento personal forman parte de la cultura comercial de la empresa, lo que está estrechamente relacionado con las actividades de soporte y difusión, ya mencionadas, que la empresa lleva a cabo sistemáticamente.

Los libros y productos complementarios se venden tanto en tienda como por Internet mediante el sistema B2C de la empresa que garantiza su entrega en el domicilio del cliente.

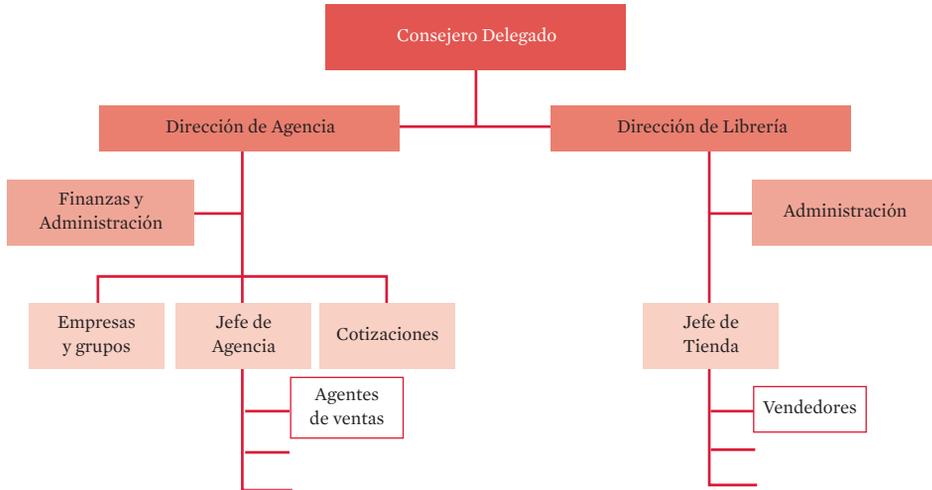
Los principales instrumentos de marketing de la empresa son:

- Su excelente situación en la calle Serrano.
- La fidelidad de sus clientes y, consecuentemente, la información “boca a boca”.
- Las sesiones quincenales de difusión.
- La información previa que la empresa genera y ofrece, incluso de forma gratuita, tanto en tienda como a través de la web, sobre diferentes destinos y posibilidades, actividades relacionadas, etc.
- El buen uso de los instrumentos de la web 2.0: blogs, redes sociales, atención a sus grupos de amigos, material fotográfico e incluso su propia wiki sobre viajes.

Instrumentos que deben ser interpretados no solo, o no tanto, como reclamos, sino como elementos que enriquecen el viaje y al viajero. Todo ello revela una capacidad de innovación y servicio que constituye la mejor garantía de futuro de la empresa.

2. Organización y capital humano

FIGURA 1
Organigrama de la empresa



En la organización de De Viaje el capital intelectual es un elemento clave. Con frecuencia este concepto suele relacionarse con el dominio de conocimiento tecnológico; sin embargo, en este caso se trata del conocimiento del país: territorio, cultura, oferta y calidad de servicios, etc., que descansa en el propio Consejero Delegado, así como en la totalidad del personal de “Cotizaciones” y la mayoría de los agentes de ventas.

El equipo humano está compuesto por 32 personas, 25 en la Agencia y 7 en la Librería. Al comienzo de la crisis la plantilla era un 25% mayor. La distribución entre mujeres y hombres es del 55% y 45%, respectivamente.

Como ya se ha comentado, el capital intelectual es una de las claves del éxito de la Agencia. Por ello la selección de personal de la Agencia es muy rigurosa, orientándose a personas de buena formación básica, muchos de ellos universitarios y dotados de alta inteligencia emocional.

La empresa no desarrolla un plan de formación formalizado. No obstante, la formación permanente es una de sus señas de identidad:

- Viajando por el territorio.
- Por invitación de sus socios hoteleros en los países de destino.
- En sesiones internas y participando en las actividades quincenales de presentación.



El resultado de esta formación y de la experiencia adquirida por el personal de cotizaciones y ventas es la base del capital intelectual de De viaje. Como la propia empresa indica: *“Son viajeros de vocación antes que de profesión. Conocen los lugares porque han estado en ellos, hablan de viajes porque los han hecho. Tienen opinión de qué hacer y a dónde ir. Son los mejores consejeros a la hora de preparar un viaje”.*

El ámbito territorial del negocio de las dos empresas se limita al territorio español, en el sentido de que no realizan una actividad exportadora, con independencia de que sus actividades se desarrollen en otros países. Su público es, principalmente, de Madrid y Barcelona pero también de Sevilla, Valencia y, en menor medida, de otros lugares de España. En cuanto a sus destinos son sobre todo, como ya se ha comentado, países de Asia, África y Latinoamérica.

3. Cultura de la empresa

De Viaje no ha explicitado su propia visión a medio y largo plazo. Sin embargo, la percepción del consultor que ha realizado esta entrevista es que el futuro de la empresa tendrá mucho que ver con ser la empresa preferida por un público capaz de apreciar su propuesta innovadora y personalizada, su capacidad de gestión de una oferta singular de alta calidad y su proximidad, tanto en el contacto directo como a través de los instrumentos de socialización propios de las TIC.

La misión de De Viaje podría definirse como: *ofrecer a sus clientes viajes a la medida diferenciados en cuanto a destino, calidad de los servicios e instrumentos de apoyo para la participación, preparación y orientación al viajero.*

Los valores en los que descansa la cultura de De Viaje son:

- Su personal formado, inteligente y altamente motivado. La rotación en la Agencia de la plantilla es muy baja.
- Su atractivo como lugar de trabajo.
- La experiencia y veteranía en una actividad en la que hay que ser capaz de tomar decisiones inmediatas, a distancia y en lugares donde no siempre se cuenta con buenos medios de comunicación.
- Su política de conciliación de la vida personal y familiar.
- La actitud de los accionistas que son absolutamente cómplices de la cultura de la compañía.

De Viaje no ha formulado un plan de responsabilidad social empresarial; sin embargo, ha puesto en marcha, con éxito desigual, varias iniciativas de solidaridad y cooperación como son la tarjeta de puntos a favor de ONGs y su colaboración con la Fundación Balía para el apoyo a los hijos de inmigrantes.

Estamos ante una empresa muy participativa, abierta tanto hacia los clientes como al personal propio. La aportación de ideas por parte de este es apreciable en el ámbito operati-



vo. A lo largo de toda su historia nunca se han repartido dividendos, por el contrario, el beneficio siempre se ha destinado a la inversión y aumento de las reservas.

Lo anterior, junto con una rigurosa gestión de costes, es lo que permite a la Agencia hacer frente al esfuerzo económico y de dedicación que suponen la formación de su personal viajando y los servicios de “acompañamiento” para sus clientes, así como su ubicación en una de las zonas más selectas de Madrid.

4. Estrategia y posicionamiento

Desde sus orígenes, De Viaje practica una estrategia de diferenciación. Asimismo, ha ido desarrollando una estrategia de diversificación hacia negocios adyacentes: librería, agencia, complementos, servicios de acompañamiento y, próximamente, ropa.

Además, ha realizado siempre un riguroso planteamiento de gestión de costes, no con el objetivo de competir por bajo precio, sino para poder ofrecer un producto de alta gama a pesar de sus limitaciones financieras. Todo lo anterior, junto con su decidida vocación innovadora, ha permitido a De Viaje disponer de una oferta integrada y de excelencia en cada uno de sus componentes.

De todo lo ya comentado se deducen las siguientes fortalezas:

- Capacidad de innovación.
- Orientación a cliente.
- Garantía de servicio en destino, a partir del contacto permanente con sus corresponsales y cadenas hoteleras de excelencia.
- Conocimiento del medio por parte de su personal.
- Gestión de costes.

Sin embargo, de cara al futuro la empresa debe hacer frente a nuevos retos:

- Necesidad de crecer para poder seguir soportando el esfuerzo que supone su modelo de negocio, ya que una buena gestión de costes puede ser insuficiente.
- Continuar con el desarrollo de nuevos servicios basados, cada vez más, en la innovación tecnológica.

En cuanto a la Librería, deberá revisar toda su estrategia de negocio ante el empuje creciente del libro electrónico y la información gratuita disponible en la Red.

La competencia de la Agencia se centra, por un lado, en la oferta de turismo de aventura, especialmente de empresas catalanas, y, por otro, en las grandes agencias de viajes, como El Corte Inglés, que ofrecen viajes de bajo coste con una apariencia de exotismo y personalización. Ante esta competencia, la mayor debilidad de De Viaje es su pequeña dimensión y capacidad financiera, que lleva aparejada la imposibilidad de realizar grandes inversiones y realizar grandes campañas de marketing, pues al contar con una única sucursal



no puede obtener economías de escala. Por el contrario, muy pocos de sus competidores tienen su agilidad, su capacidad de elaboración de productos a medida y su dominio y conocimiento del territorio.

En cuanto al plan estratégico de la empresa hay que señalar que, mientras que la Librería cuenta con un plan de negocio anual, la Agencia ha visto desbordadas en los últimos años, a la baja, sus previsiones, como consecuencia de la crisis y de la inestabilidad en algunos países de su ámbito de negocio (guerras y revoluciones en países islámicos, riesgo de epidemias en México y Asia, desastres naturales), lo que ha obligado a gestionar desde la incertidumbre, más que a partir de presupuestos y planes.

5. Innovación

La empresa no dispone de una estructura específica para la innovación aunque desarrolla esta actividad de manera intensiva con un enfoque poco “ortodoxo” para lo que es habitual en este tipo de negocio, lo que se ha traducido en:

- Innovación de producto, donde el esfuerzo se centra en ofrecer un servicio cada vez más abierto y a la medida de las opciones del cliente, así como dotado de más elementos de “acompañamiento” y apoyo al viajero.
- Innovación de proceso, que se expresa en la decisión, realmente singular, de separar los departamentos de Venta y Cotizaciones que es lo que permite generar un producto diferenciado y personalizado.
- Innovación en organización, aprovechando los aspectos cíclicos del negocio para generar tiempo disponible para la formación permanente del personal viajando, que es lo que, a su vez, permite tener un potente departamento de Cotizaciones.

De cara al futuro, la política de innovación de la Agencia se centra en la innovación en servicio basada en tecnología.

Cada vez más, De Viaje se va convirtiendo en una empresa que maneja y gestiona información. En esta línea, su principal proyecto consiste en mejorar el flujo de información con el cliente, desde que se inicia la venta hasta el regreso, a través de un nuevo servicio: “la web de tu viaje”. Asimismo continúa mejorando su posicionamiento en web 2.0 y la atención a sus grupos de amigos a través de las TIC.

De hecho, las TIC están presentes en todo el proceso de negocio de la Agencia: reservas de vuelos, reservas de hoteles, relación con el cliente, relación con sus corresponsales. También lo están en sus procesos de administración interna, especialmente en la gestión de costes.

La valoración que hace la empresa de su esfuerzo innovador no es ni más ni menos que su propia existencia y la reputación alcanzada entre el público interesado en viajes no convencionales. Con De Viaje, uno puede llegar a sentirse un poco más viajero que turista. No obstante, entre los resultados concretos sorprenden cosas como la propia wiki de via-



jes de la compañía o la amplísima colección de “hojas rosas”, colección de folletos, para un amplio abanico de destinos, que se confeccionan a partir de la información acumulada en sus bases de datos, con la participación del personal conocedor, y se editan con sus propios medios.

6. Integración y cadena de valor

La cadena de valor de De Viaje queda resumida en el siguiente esquema:



De Viaje es una integradora sectorial que ha ido ampliando su abanico de producto/servicio mediante una estrategia de diversificación hacia productos adyacentes. En su cadena de valor son clave los elementos de *back office* (innovación y capital intelectual, red de *partners* y cotizaciones), así como sus servicios de acompañamiento.

La combinación de una librería, venta de complementos y agencia, que en este caso parece algo natural, sobre todo desde la perspectiva del cliente, obliga a gestionar negocios muy diferenciados:

- El mundo del libro obliga a mantener una relación con distribuidores y a un seguimiento de las novedades editoriales, en un segmento en el que las ediciones se renuevan con mucha frecuencia. La tecnología juega cada vez un papel más importante.



- La venta de objetos para el viaje, aunque se trata de una oferta más estable, implica una relación con suministradores de muy diversa índole.
- El viaje propiamente dicho supone la relación comercial con compañías aéreas, cadenas hoteleras, empresas de alquiler de coches, transporte en los países de destino, entradas a espectáculos y actividades diversas, etc., lo que exige un fuerte despliegue tecnológico además de conocimiento.
- La oferta de servicios de acompañamiento, aunque tiene su expresión más madura en las presentaciones quincenales, se apoya cada vez más en las TIC y en las facilidades de la Web 2.0: wiki, blogs, mantenimiento de comunidades de amigos, etc.

Aunque no se trate de socios tecnológicos conviene volver a destacar las alianzas que De Viaje ha establecido en los países de destino:

- Red de unos 60 corresponsales en otros tantos países.
- Pequeñas cadenas hoteleras, muy exclusivas, que trabajan en determinados países de Asia y África.

Gracias a estas redes, la empresa puede ofrecer un servicio diferenciado, de alta calidad y de proximidad al cliente.

Quizás este es uno de los casos en los que la diferencia entre la importancia cualitativa y cuantitativa del valor añadido por la empresa es más notable. Es indudable que el servicio de esta empresa es cualitativamente de un altísimo valor añadido y es esto lo que marca la diferencia con el viaje tradicional. Sin embargo, del precio total que paga el cliente una parte importante va a suministradores, cadenas hoteleras y, sobre todo, a compañías aéreas. Por esta razón, la empresa solo contabiliza como ingresos la comisión de estas últimas, no el coste total del billete. Aun así, el valor añadido por la Agencia no representa más allá de un tercio de sus ingresos, cifra muy parecida a la de la Librería.

7. Claves de éxito

De Viaje es una ensambladora sectorial que actúa en un segmento diferenciado y que ha ido ampliando su abanico de producto/servicio aplicando una estrategia de diversificación hacia productos adyacentes y mediante la construcción de una exclusiva red de *partners*.

De esta forma, la oferta integrada de servicios y productos, que es fruto de su capacidad de integración de conocimientos nuevos, permite al viajero no solo partir mejor pertrechado, sino, sobre todo, disponer de una información exhaustiva y rica en matices acerca de su destino y recorrido.