

**Javier Tenessa de Block.** Fundador y consejero delegado de eDreams

# ‘En pocos años el 50% de los viajes se venderá *online*’

**Fundado en 1999 y con presencia en España e Italia, el portal de viajes número uno en nuestro país, eDreams, superará los 160 millones de euros de facturación en 2005. Javier Tenessa lidera un equipo de 140 trabajadores, al que acompaña un grupo de inversores nacionales e internacionales de la talla de Apax Partners, 3i Group, Santander o DCM**

**J**avier Tenessa de Block nace en México en 1967 de padre español y madre francesa. Ingeniero aeronáutico, empieza su carrera diseñando turborreactores en USA para United Technologies y satélites en Francia para EADS. Tras cursar un MBA en Stanford, en 1997 comienza a trabajar en Silicon Valley en Netscape y America Online (AOL) hasta la fundación de eDreams en 1999. Durante la entrevista, Tenessa mostró una admiración sin fin por sus padres, "a quienes debo todo".

**SAVIA:** Las reservas aéreas en agencias de viajes *online* a través de SAVIA Amadeus han crecido un 170% en los seis primeros meses de este año.

## **EXPLOSIÓN DE COMPRAS POR INTERNET**

Desde 2004 se ha producido un incremento altísimo en las reservas de viajes a través de Internet, porque el producto ya se había mejorado enormemente y existía una masa crítica dispuesta a comprar.

¿A qué es debido este importante crecimiento? ¿Por qué ahora y no antes?

**Javier Tenessa de Block:** Nosotros lo hemos visto ya desde principios de 2004, un año espectacular para el crecimiento de las reservas aéreas. Es posible que en nuestro caso creciéramos más que la media del sector, pero en 2005 se ha continuado la tendencia.

Probablemente haya que buscar una mezcla de razones: se habían estado poniendo los cimientos durante años y finalmente es en el 2004-2005 cuando se ha producido la explosión de las compras de viajes en Internet. Sobre todo, ha tenido influencia la demanda de billetes aéreos, pero estamos viendo que la parte hotelera está creciendo más rápido.



**SAVIA:** ¿Crecimientos mayores del 170%?

**J. T.:** Sí, mucho más rápido. En el caso concreto de eDreams nuestro volumen de reservas en 2005 cuadruplica la cifra del año pasado.

**SAVIA:** ¿Por qué en 2004-2005? ¿Se debe a que el mercado ya está preparado?

**J. T.:** Yo creo que se debe a varios factores. Por un lado, a que había varias empresas que llevábamos muchos años invirtiendo en tecnología, en marketing, etc., y mejorando nuestro producto. Empezamos teniendo productos 'razonablemente malos' pero en 2004 ya habíamos acumulado experiencia y los productos ya empezaban a estar bien, si no para todo tipo de cliente ni de billete aéreo, sí para un número muy importante de usos que demandaban una experiencia cómoda, rápida, sencilla y barata. Y todo esto junto hace que el crecimiento sea bueno. Por otra parte, se llegó a una masa crítica de usuarios de Internet, de compradores, y, al haber suficiente gente, el sistema se realimenta.

En eDreams, la mitad de las ventas son a clientes repetitivos o que han conocido nuestro producto por el boca a oreja. Si no repitieran los clientes y no estuvieran satisfechos no sería posible crecer al ritmo que lo estamos haciendo.

Otro factor determinante fue el hecho de que compañías tradicionales hicieran una campaña importante para promocionarse en Internet, lo que otorgó al canal una respetabilidad difícil de conseguir sin que marcas reconocidas entraran en él.

**SAVIA:** Es decir, que les benefició...

**J. T.:** Sí, definitivamente, el que haya marcas tradicionales que apuesten por el *online* hace que a la gente se le quite el miedo que pueda tener ante lo desconocido. Se piensa que si Iberia vende en la web, Internet no puede ser tan malo. Al perder el miedo es fácil que la gente se atreva a probar y, si se queda satisfecho, es muy probable que repita la experiencia.

Otra cosa que pasó en el 2004 fue el cambio retributivo a las agencias de comisiones a *fees*, que nos otorgó control sobre nuestros márgenes. Sin duda, yo prefiero tener el control en lugar de dejarlo en manos de otros.

**SAVIA:** ¿Cómo ve que haya agencias de viajes que intenten captar clientes renunciando incluso a su *service fee*?

**J. T.:** En eDreams hemos conseguido incrementar cuotas de mercado sin tener que acudir a una guerra de *fees*. Es un tema en el que, a pesar de ser muy libre cada uno de gestionar su negocio como quiera, si no se actúa con cabeza se puede destruir mucho valor sin realmente obtener nada a cambio.

**SAVIA:** ¿A qué segmento de mercado se dirige eDreams, cómo busca su mercado *online* y cómo cree que evolucionará?

**J. T.:** Cada vez será más un mercado generalista. En



### Evolución del volumen de negocio de eDreams



Fuente: Nielsen Net Ratings, Agosto 2005.

### DE LAS COMISIONES A LOS 'FEES'

Tenessa de Block marca como un aspecto clave en el incremento de las ventas por Internet el paso de las comisiones a los *fees* porque los márgenes ahora los establecen las propias agencias.

el lado de la demanda, así como al principio nuestros clientes eran sobre todo jóvenes varones, urbanos y con cierta formación técnica. Ahora estamos viendo que gente sin educación técnica, mujeres, gente de avanzada edad y con residencia fuera de núcleos urbanos también se acerca a nosotros.

Asimismo, nos hemos dado cuenta de que bastantes agencias están usando nuestro sitio web para hacer reservas para sus clientes. Estamos estudiando cómo organizar un programa de servicios específicos que sea útil para estas agencias, para nosotros y para Amadeus. Esperamos lanzarlo pronto.

En cuanto al lado de la oferta, así como al principio no se podían vender vuelos por las complicaciones en los modos de pago, ahora los vuelos se venden bien y además hay mucho inventario de hoteles. Todavía el paquete vacacional tiene algo restringido el acceso, y el que hasta ahora haya estado un poco cerrado por los touroperadores ha impedido que se vendiera más, pero cuando se abra puede ser la verdadera explosión del paquete vacacional.

**SAVIA:** Por el tema del *dynamic packaging* y todas las nuevas tecnologías...

**J. T.:** Claro, el *dynamic packaging* no es el paquete cerrado típico del touroperador del Caribe, pero no hay nada 'per se' que haga que no se puedan vender un hotel y un vuelo juntos igual que se venden por separado.

**SAVIA:** Por lo tanto, ¿todo el que entra en una agencia tradicional acabará entrando en una agencia online?

**J. T.:** Bueno, es que las agencias somos agencias, no hay ni *online* ni *offline*, yo me siento agencia también. En el futuro, todas las agencias deberán tener varios canales: teléfono, para cuando alguien llame requiriendo un servicio; servicio *online*; y, posiblemente, nosotros tendremos que tener presencia en la calle también, porque todos ellos son canales del mismo producto.

**SAVIA:** A diferencia del tradicional, en el que hay mucha pequeña y mediana empresa, la tarta del negocio *online* se reparte entre unos pocos. ¿Qué posición ocupa eDreams y cuál ha sido su evolución en los últimos años?

**J. T.:** Lo de la concentración es porque para vender a través de Internet hay unas barreras de entrada considerables, ya que exige un desembolso importante, mientras que montar una pequeña agencia tradicional requiere una inversión razonable.

Es difícil saber exactamente en qué posición estamos, pero este año 2005 vamos a cerrar con unas cifras de 160 millones de euros, lo que nos convierte en la mayor de las agencias minoristas con sede en España, la mayor con diferencia. Esta cifra supone dos veces y media más de lo que facturamos el año pasado, y eso que en 2004 habíamos crecido todavía más con respecto al año anterior.

**SAVIA:** Sin embargo, eDreams va cogiendo fuerza poco a poco pero sin hacer excesivo ruido, a diferencia de otras agencias *online*.

**J. T.:** Nosotros fuimos los primeros en salir al mercado a gran escala. Lanzamos nuestro primer *site* en el año 2000 y pasamos muchos momentos en que tuvimos que remar duramente. En aquel tiempo estábamos centrados, por una parte, en mejorar el producto y, por otra, en acceder a la distribución. Cuando empezamos teníamos las ventajas y los inconvenientes de la gente formada en las escuelas de negocios: buscábamos desarrollar nuestro proyecto de un modo muy analítico, intentando diferenciarnos a toda costa de cualquier otra agencia.

Así inventamos el tema de los guías, que nos llevó a centrarnos más en el viaje vacacional que en los vuelos. Sin embargo, teniendo en cuenta que estábamos solos en el mercado español, no era necesario buscar tanta diferenciación. Lo lógico hubiera sido simplemente implantar en España lo que estaba funcionando en Estados Unidos, sin buscar más diferenciación. Sin embargo, eran buenas ide-

## ¿QUÉ PASÓ CON LOS GUÍAS?

En su creación, eDreams montó una innovadora idea de guías virtuales que asesoraban al viajero. Buscaron diferenciarse cuando aún no tenían competencia y el mercado no lo demandaba, quizás hoy hubiera sido una buena idea.

as y, aunque hace años que dejamos de tener los guías, cuando alguna vez voy a un programa de radio por lo que me han preguntado los oyentes es por los guías, porque era un producto muy útil si lo utilizabas. Pero yo sí creo que en eso nos adelantamos mucho a su momento.

**SAVIA:** Además, actualizar aquella información para que fuera útil requeriría de un trabajo que iba más allá de la tecnología.

**J. T.:** Sí, pero estaba bien montado, porque los guías tenían incentivos para hacerlo ellos mismos. Era gente especial, y llegamos a tener 2.000 guías activos alrededor del mundo. El problema no era éste, sino que no se utilizaba. La gente lo que quería eran vuelos baratos. Hoy en día se siguen queriendo vuelos baratos, pero se empiezan a buscar otras cosas. Ahora es cuando nos encontramos clientes que consideran insuficiente la información que les damos y, sobre todo en lo relativo a hoteles, nos sugieren completar la información que les proporcionamos con la opinión de algún experto independiente que dé su punto de vista, porque muchas veces la oferta tiene el problema de la credibilidad. Probablemente éste sea el momento para que alguien con ganas montara lo que fue eDreams en un primer momento.

**SAVIA:** Quizá ustedes, que parten con experiencia previa...

**J. T.:** Podría ser. No es imposible que lo volvamos a lanzar.

**SAVIA:** ¿Cuál considera que es la clave del éxito de eDreams?

**J. T.:** Nosotros, que hemos vivido la cresta y el hundimiento de las empresas tecnológicas, sabemos bien que el éxito es relativo. Es indudable que se está comprando muchísimo *online* y que estamos vendiendo mucho en España y que las cosas van bien, y creo que el factor principal para que esto suceda es que, en general, el nuestro es un gran producto.

**SAVIA:** ¿Por el buen funcionamiento de las herramientas, por el precio...?

**J. T.:** En primer lugar, porque el canal es bueno. No cabe duda de que poder comprar en cualquier momento desde cualquier lugar sin tener que hacer una cola ni siquiera desplazarse físicamente a la agencia es visto, si no por todo el mundo, por mucha gente, como una ventaja importante. Por otro lado, en eDreams hemos cuidado mucho la calidad del producto, siendo muy analíticos para medirlo todo. Esa es una de las ventajas del comercio electrónico: que permite medir exactamente qué es lo que está sucediendo. Esto ayuda enormemente a tomar decisiones en cortos periodos de tiempo y a obtener mucha inteligencia del negocio —dada por los propios clientes— que se puede programatizar para que cada vez el sistema sea más “lis-

**‘Aunque el éxito es relativo, la calidad de nuestro producto ha sido clave para lograrlo’**

to” y más rico, pues la retroalimentación es bastante rápida.

Por último, nosotros apostamos fuerte, frente a otras agencias *online* que optan por la externalización, por el desarrollo interno de nuestra tecnología.

**SAVIA:** Y ahí Amadeus os ha podido ayudar.

**J. T.:** Desde luego, Amadeus es un proveedor esencial para el producto más importante que vendemos, que son los vuelos. Tenemos una relación muy fluida, casi semanal con los ingenieros de Amadeus. Esta relación tanto a nivel local como global nos ha permitido ir descubriendo a ambos cómo podemos mejorar la experiencia final del cliente. Amadeus nos ha ayudado a ver muchas cosas que podíamos mejorar, y nosotros hemos contribuido a que Amadeus haya creado un mejor producto para el cliente.

**SAVIA:** Actualmente, según los datos de SAVIA Amadeus, el *online* representa un 7% del total de los 31 millones de reservas aéreas que se hicieron en los primeros seis meses del año a través de nuestro sistema. ¿Cómo ve la evolución de los *online*?

**J. T.:** En EE UU el mundo *online* es actualmente superior al 40%, y yo creo que en España va a seguir subiendo durante mucho tiempo. No veo una diferencia sustancial entre el mercado español y el americano ante las ventajas que ofrece la reserva *online*. Hemos visto que primero EE UU, luego Gran Bretaña, Alemania y Francia, han seguido el mismo patrón de tendencia, por lo que considero que en España va a suceder lo mismo. Hay quien habla de que el mercado *online* español en tres o cuatro años superará el 50% del total, y yo soy de la misma opinión: Creo que como mínimo el 50%, eso seguro.

**SAVIA:** ¿Y cómo repercute en su negocio la aparición de las *low cost*?

**J. T.:** A nosotros, por un lado, nos gustaría que hubiera un sistema eficiente de distribución tanto para las líneas aéreas de red como para las *low cost*, porque realmente creo que deben ofrecerse mediante el mismo canal, que es la agencia de viajes.

Hoy parece que tanto las aerolíneas tradicionales como las *low cost* están apostando por

## VENTA DIRECTA A TRAVÉS DE INTERNET

La nueva tendencia de las líneas aéreas y las *low cost* es vender directamente por Internet. Esto a la larga les generará más costes que tener intermediarios, porque tendrán que pagar por las visitas independientemente de que se formalice la compra o no.

la venta directa a través de Internet como alternativa al canal para ahorrar costes, cuando creo que es una falacia. Poco a poco, se darán cuenta de que la venta directa por Internet tiene un coste grande, que deberán hacer inversiones millonarias en promocionar sus marcas a través de Internet, en buscadores,... y lo que antes pagaban a las agencias lo van a pagar a un monopolista -que será Google u otro-, y que les pondrá en situación de desventaja pues, mientras hoy pagan a un canal eficiente que les cobra por cada venta, tendrán que pagar a otro que les cobrará por visita, con independencia de que se formalice la compra.

**SAVIA:** Se habla de que cuando Google o Ebay entren a vender ellos mismos los vuelos será el fin de todo en Internet.

**J. T.:** Google es una de las compañías que más gana por viajes en el mundo. No los vende, pero gana por la publicidad. Así que no tengo claro que les compense pasar de la publicidad, que dominan y en la que son los reyes, a la parte transaccional que, al fin y al cabo, no es su modelo de negocio. Google, Ebay y Microsoft son compañías que, desde luego, si desarrollan algo, no es que te hagan desaparecer, pero suponen amenazas serias.

**SAVIA:** ¿Considera que las agencias de viajes tradicionales deben meterse en el mercado *online* o que cada una tiene su nicho?

**J. T.:** Creo que es un negocio diferente. Yo no conozco ninguna agencia de viajes tradicional que haya conseguido vender con éxito en el mercado *online*, y hablo de todo el mundo y no sólo de un mercado joven como España. Hay cosas comunes, pero el *online* es un negocio lo suficientemente específico como para ponerse a desarrollar el *know how* cuando hay gente que lleva 5 años en él; así que creo que el único modo que tendrían las agencias tradicionales de entrar sería por adquisición.

**SAVIA:** Las agencias *online* venden principalmente vacacional. ¿Están abocadas a ello porque no se han desarrollado estrategias específicas orientadas a captar el negocio de los viajes de empresa?

**J. T.:** Creo que todo puede llegar, pero nosotros hemos vendido lo que nos han pedido, y donde hemos visto la mayor demanda ha sido en el cliente particular. La compra *online* todavía tiene cierta complejidad, y el producto de negocios es mucho más complicado que el punto a punto -que no admite cambios y tiene un precio barato-, así que habrá que reducir su complejidad para que tenga éxito, pero todo llegará. Por ahora el viaje vacacional supone más del 80% de lo que se vende *online*, pero todo es susceptible de cambiar. ■

**‘Las agencias *online* venden fundamentalmente vacacional’**