



**Pep Guardiola: sus secretos de dirección de personas en el Barça**

Nº 144 septiembre 2009  
1,50€ (1,65€ EN CANARIAS) VENTA CONJUNTA CON QUO. PRECIOS EN ESPAÑA.

# Emprendedores

**20 alternativas**

para crear tu propia empresa con bajo riesgo

## Qué negocio montar con

**Dónde invertir tu dinero ahora**

Consejos para la **gestión de favores** en el mundo laboral

**Así son las empresas nacidas en plena crisis**

LÍDERES

**Javier Pérez-Tenessa**, fundador y consejero delegado de eDreams

"Para emprender, las ganas importan mucho más que el dinero"



**JAVIER PÉREZ-TENESSA, FUNDADOR Y CONSEJERO DELEGADO DE EDREAMS**

**DE UN VISTAZO**

**JAVIER PÉREZ-TENESSA**

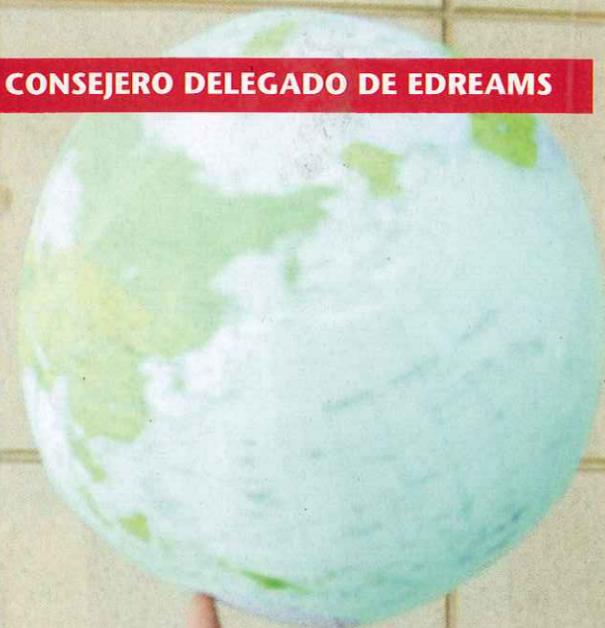
*Edad:* 42 años

*Nacionalidad:* española.

*Hito empresarial:* Crear, en sólo nueve años, la primera agencia emisora de billetes aéreos en España, por delante de las convencionales.

*La clave:* Un plan de negocio bien diseñado, en el momento justo, basado en el desarrollo de tecnologías propias, diseñadas dentro de 'casa' y no adquirida a terceros.

*Número de empleados:* 200. La mayoría, ingenieros y matemáticos.



# “Para emprender, el dinero no siempre es lo más importante”

## LAS CLAVES DE UN GUIÓN EXITOSO

### SER EL PRIMERO

Pérez-Tenessa no muestra la menor duda de que, de haber iniciado su empresa dos o tres años más tarde, no hubiera tenido el recorrido experimentado. El haber sido el primero le ha dado una ventaja. Durante los tres primeros años, de facturación escasa, se abonó el terreno.

### FACILIDAD DE FINANCIACIÓN

Para el fundador y actual consejero delegado de eDreams, tampoco quedan muchas dudas de que la financiación fácil y rápida que obtuvo en 1999 hubiese resultado más difícil de obtener tras la crisis de las *puntocom*.

### EL PRECIO MÁS BAJO

La empresa se ha fijado, desde el primer momento, como misión principal ayudar a sus clientes a buscar el viaje más barato disponible. La confianza en que su potente motor de búsqueda, comparación y combinación (para los paquetes) les llevará a encontrar ese precio, es otro de los motivos de éxito. Para incentivar la afluencia, la empresa ha incorporado prestaciones novedosas.

### TECNOLOGÍA 'STATE OF ART'

eDreams ha venido desarrollado un potente motor de búsqueda, que permite comparar y combinar en tiempo real cientos de miles de tarifas. La empresa invierte varios millones de euros al año en tecnología para mejorar el proceso de búsqueda, comparación, reserva, cobro...

### ATENCIÓN AL CLIENTE

También se ha esforzado en crear un servicio telefónico que procura resolver cualquier problema, antes, durante y después del viaje. El nivel de repetición es muy alto. El 70% vuelven a comprar en eDreams en menos de un año.

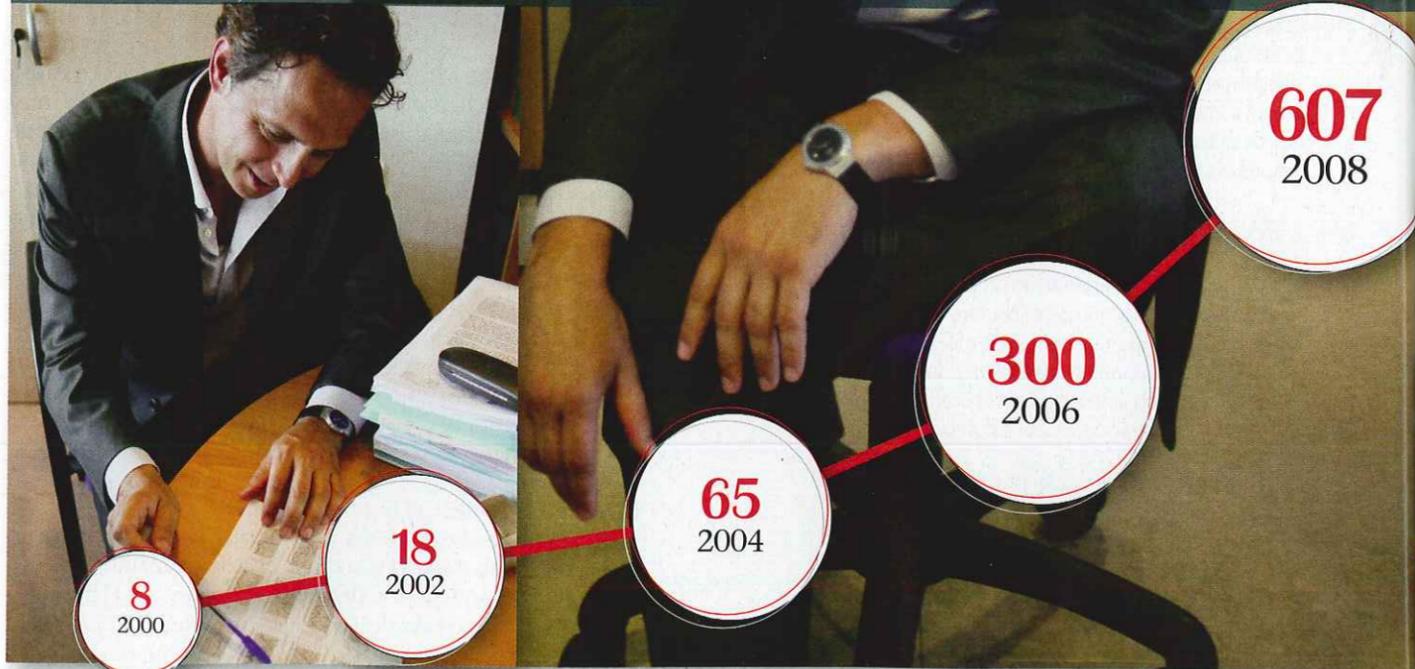
Ingeniero aeronáutico metido a consultor y luego a programador, el fundador del líder español de los viajes *on line* tardó bastantes años en descubrir su verdadera vocación, ni más ni menos que crear una empresa con pretensiones de ser la número uno. Le vino la inspiración cuando hacía un MBA en Stanford, una universidad donde la creación de empresas era el deporte más popular.

**D**icen que el que da primero, da dos veces. Y eso fue lo que ocurrió con Javier Pérez Tenessa que, apenas con 32 años, se convirtió en un auténtico pionero del comercio electrónico en España al crear eDreams, la primera agencia de viajes *on line* en España y una de las primeras en el mundo. El proyecto, que pasó una fase tormentosa tras su fundación a causa del estallido de la *Burbuja* y la crisis del turismo pudo muy bien acabar naufragando. La inquebrantable propensión de los humanos a viajar y su imparable tendencia a buscar la ganga han asegurado finalmente el éxito de su proyecto. eDreams, que empezó su andadura en el 2000 con ocho millones de euros de ventas superaba el año pasado los 600 millones, un año en el que 5,5 millones de clientes adquirieron sus billetes de avión o noches de hotel en algunas de las webs de la empresa en España, Francia o Italia. Pese al éxito innegable, Pérez-Tenessa no oculta que los percances sufridos entre el 2001 y el 2003 le marcaron. “Llegué a sentir pánico ante la perspectiva de que el proyecto no saliera adelante”, asegura.

**EMPRENEDORES.** ¿Cómo fue lo de meterse a empresario después de tener empleos tan variados en empresas tan punteras como Pratt & Whitney, McKinsey o Netscape? **Javier Pérez-Tenessa.** Me decidí contagiado por el ambiente en el que viví en un determinado momento. Yo no tenía empresarios en mi familia. El caso es que me encontré ▶▶

“De Internet vimos que iba a ser algo rompedor, que provocaría un cambio aún más importante que la aparición del teléfono. Y además en España no había agencias de viajes ‘on line’”

**Facturación de eDreams:**  
(en millones de euros)



607  
2008

300  
2006

65  
2004

18  
2002

8  
2000

FUENTE: EDREAMS

**ESTO ES SÓLO EL PRINCIPIO**

Aún cuando el crecimiento del sector de viajes *on line* ha sido exponencial, algunos expertos consideran que podría estar alcanzando el tope de su recorrido. No es esta la opinión de Javier Pérez-Tenessa, quien cree que el sector tiene aún altas expectativas de crecimiento. A fin de cuentas, la propia eDreams incrementó sus ventas en el 2008 en 162 millones de euros, de 445 a 607 millones. Fue el año con mayor incremento de facturación.

“De momento, el crecimiento de las *on line* ha sido exponencial: uno de cada cuatro billetes de avión ya se vende por Internet. En estos diez años, las agencias convencionales han perdido el 25% del mercado. Y, además, nos beneficiamos de la crisis económica. Están cayendo las ventas de billetes de avión, como un 20%, y sin embargo nosotros estamos creciendo. Estamos registrando la mayor ganancia de cuota que hemos tenido nunca”, afirma.

El consejero delegado de eDreams apunta que, junto a las ganancias previstas de cuota en billetes aéreos y noches de hotel, se espera mayor crecimiento en paquetes combinados, según el motor mejore sus prestaciones en este terreno y los clientes se habitúen a reservar este tipo de viajes –de factura más compleja– por Internet. Esto por no hablar de que “hay muchos segmentos de los viajes que apenas trabajamos, como el *camping*, el turismo residencial o los barcos de recreo, por poner solo dos o tres ejemplos”.



entre 1995 y 1996 en Silicon Valley, en Stanford, donde fui a hacer un MBA, justo cuando estaba surgiendo la web y había allí un fuerte entorno de creación de empresas. Llegué ahí justo el día después de la salida a bolsa de Netscape, donde llegué a trabajar como empleado entre 1995 y 1999. La pasión por emprender en aquella zona era total. En una pequeña ciudad alrededor de Stanford estaban todas, Google, Yahoo. Piensas que también tu puedes hacerlo. Vi que ni hace falta dinero. Lo importante son las ganas de hacer algo.

**EMP. ¿Y como surgió su oportunidad?**

J.P-T. Fue todo muy sencillo. James Hare, uno de mis amigos, que había trabajado conmigo en McKinsey, estaba también haciendo un MBA en Stanford y, igual que yo, tenía muchas ganas de empezar algo en Internet. Y no éramos los únicos. Había mucha gente dispuesta a participar e invertir.

**EMP. ¿Por qué en Internet?**

J.P-T. Vimos que era algo rompedor, que iba a provocar un cambio en las comunicaciones aún más importante que la aparición del teléfono. Me decanté por una agencia de viajes que funcionara en España y en el sur de Europa, un negocio nuevo en todos los sentidos. En España no había ninguno en la Red, incluso en EE UU casi no había agencias *on line*, solo dos o tres proyectos que estaban empezando. Hicimos un plan de negocio, que terminamos en dos semanas, y empezamos a presentarlo a los inversores.

**EMP. Me imagino que en 1999, cuando fundó eDreams, no había dificultades para conseguir financiación.**

J.P-T. Así es. Hicimos la primera ronda de financiación justo en 1999, al poco de perfilar el plan de negocio, un papel en el que decíamos lo que íbamos a hacer y cómo pensábamos ganar dinero. En total hicimos tres rondas, entre 1999 y el 2001, por valor de 34 millones de dólares.

**EMP. La empresa se fundó en 1999, pero ¿cuándo llegó a Barcelona para iniciar el negocio?**

J.P-T. Más o menos a principios del 2000. Antes de junio, la web, para España e Italia, ya estaba funcionando.

**EMP. Lo menos que se puede decir es que usted empezó el proyecto a lo grande; 34 millones era mucho dinero.**

J.P-T. Lo proyectamos en términos ambiciosos. Era el único modo de atraer la atención. Entraron accionistas de Estados Unidos, Inglaterra, Francia, hasta de España, y montamos un gran equipo en Barcelona con gente llegada casi toda de fuera, de California, Londres, Italia. Al principio no había ningún empleado de Barcelona. Teníamos un equipo en EE UU, trabajando en el desarrollo de la tecnología, un tema que resultaba muy complicado hacer desde España.

**EMP. En el 2000 había poquísima gente que viajara por Internet. ¿Tardaron mucho en afluir los clientes?**

J.P-T. Sí, tardó. Los primeros años vendíamos poquísimo, también por la crisis del sector de viajes, pero todo cambió a partir del 2003. Ocurre que habíamos conseguido una masa crítica de clientes, que despegó velozmente y nos hizo multiplicar las ventas por tres cada año. Entre el 2003 y el 2009 hemos pasado en España del puesto 9.000 al número uno en emisión de billetes aéreos. Somos los que más vendemos, incluidas las agencias convencionales.

**EMP. Resulta extraño que las grandes agencias convencionales se hayan dejado comer el terreno. ¿Es que no saben vender por Internet?**

J.P-T. Así parece. Todas las grandes agencias han lanzado webs, pero no han tenido éxito en ningún país, ni



**“Donde terminan las posibilidades de Amadeus empezamos nosotros”**

► siquiera en EE UU. A mi no me resulta extraño. Una tecnología tan revolucionaria como esta cambia todo lo anterior, altera el modelo de negocio. Nosotros sabíamos de tecnología y veníamos de donde se estaba creando esa tecnología; ellos no sabían nada de eso y no han invertido en ello. Trabajaban con la de Amadeus, pero eso se ha quedado anticuado. Donde terminan las posibilidades de Amadeus empezamos nosotros, metiendo millones de euros.

**EMP. ¿Me está diciendo que la tecnología es la clave?**

**J.P-T.** La tecnología te abre posibilidades ilimitadas de mejorar el producto, pero tienes que explotarla y desarrollar continuamente el *software* necesario para que se materialicen. Te permite encontrar más cosas, de modo más fácil y a mejor precio. Lo cual no es fácil pues los productos se han hecho muy complejos. Por ejemplo, cada asiento de avión en el mundo se vende con un precio diferente casi minuto a minuto. Las compañías, a medida que va llenando el avión, encarecen su precio. Si piensas que hay 200 o 300 asientos por avión, 100 compañías aéreas, con cientos o miles de rutas cada día, ya te puedes hacer una idea de los millones de datos que cambian cada segundo.

**EMP. Me imagino que con los hoteles será más fácil.**

**J.P-T.** No lo es. Los precios también cambian. La experiencia más usual en las agencias convencionales es que solicitas un

Con 32 años en el momento en que lanzó eDreams se podría decir de Javier Pérez-Tenessa que era muy joven para los perfiles del emprendedor tradicional, pero ya un poco maduro para lo que se estilaba en el mundo de Internet, en el que muchos de los fundadores de sitios webs tenían poco más de 20 años cuando se lanzaron al ruedo.

• **La meca de Stanford.** Tras una etapa como ingeniero aeronáutico y como consultor, en 1995 lo dejó todo para hacer un MBA en Stanford y aprovechó el estar donde estaba para trabajar unos años en Netscape. Stanford y Netscape fueron como la revelación. “El espíritu de emprendimiento e innovación era alucinante. Todos los días había charlas de gente que había creado sus empresas. Venían mitos como Steve Jobs o Larry Ellison a explicarnos sus modelos de negocio y a responder a nuestras preguntas”.

• **No hace falta dinero.** Lo que antes le parecía imposible, pasó a verlo como factible. “Me quité ese prejuicio de la mente al ver que había personas que se habían lanzado a montar sus empresas sin dinero”. Y así eDreams nació con sus ideas, pero con el dinero de los demás. En unos meses reunía los primeros millones de dólares de inversores ávidos de apostar por jóvenes brillantes, una situación impensable en España, pero que poco a poco, dice, “se va trasladando a nuestro país. Si tienes una buena idea, lo más seguro es que encuentres financiación”.

• **Sin audacia no hay premio.** Sin embargo, no duda en advertir que, para conseguirlo, hay que ser audaz a la par que autoexigente. Su idea, desde el primer momento, era crear una agencia *on line*, no solo para España, sino para todo el sur de Europa.

hotel en una ciudad a un precio determinado y ellos miran a ver lo que hay. En Internet seleccionas el tipo de hotel que quieres, por precio, por zonas, y te presentan sólo las ofertas que responden a tus requerimientos, y luego ves las fotos. Y todo eso lo tienes en una fracción de segundo.

**EMP. Aparte de que los clientes, en una agencia como eDreams, consiguen los precios más baratos, lo hacen pagando unas comisiones muy bajas. ¿Cómo lo consiguen?**

**J.P-T.** Porque tenemos sólo 200 empleados. Si fuéramos una agencia convencional, para vender lo mismo, habría que tener unos 2.000. La mayor parte de estas 200 personas son ingenieros de desarrollo y matemáticos. Otro grupo importante son los agentes, que dan apoyo al cliente y resuelven problemas que no tiene sentido automatizar; tenemos un centro de atención propio, en seis idiomas, que se dedica a asegurarse que todo va bien.

**EMP. ¿Seguro que esa tecnología de búsqueda y comparación no está a disposición de las agencias?**

**J.P-T.** En general, no. Hemos creado nuestra propia tecnología, en la que nos hemos gastado la mayor parte de nuestros recursos financieros. Ellos se gastan el dinero en abrir locales y pagar a empleados. Esa tecnología nos permite tener, por ejemplo, 150.000 hoteles conectados. ■

FERNANDO BARCIELA

FOTOS: CÉSAR NÚÑEZ