

## EMPRESAS

**JAVIER PÉREZ TENESSA,**  
CONSEJERO DELEGADO DE EDREAMS

## “La agencia de viajes tradicional fuera de la Red desaparecerá”

El primer operador del sector por Internet explica la compra de Edreams por el fondo TA

ARIADNA TRILLAS

Inventó hace casi siete años una agencia de viajes virtual junto a su amigo y socio norteamericano James Hare. “En un zulo sin ventanas, bajo el pasaje de la Bonanova de Barcelona”, precisa Javier Pérez Tenessa, consejero delegado del invento, Edreams. Pero el innovador modelo de negocio arrancó y se desarrolló rápido, y, tras varios cambios, al año siguiente la empresa tenía ya una sede de verdad, junto al mar.

Internet ha sido una revolución para el sector y, hoy, Edreams ha multiplicado por 10 su tamaño. Algunos nuevos empleados llaman ya “de usted” a Javier, que ha acabado dirigiendo la que hoy se ha convertido en la primera agencia de viajes *online* del sur de Europa (con 300 millones de euros de ventas al cierre de este ejercicio, con un beneficio neto estimado de 12 millones). Incluyendo en la lista los grandes competidores tradicionales del sector con agencias físicas, terminará 2006 en cuarto lugar, cuando el año pasado ocupaba el séptimo.

El fondo americano TA Associates acaba de pagar 153 millones de euros por controlar un 75% del capital de Edreams. El resto de las acciones permanecerá en manos de todo el plantel de directivos. Edreams estaba controlado por nada menos que 70 inversores distintos, con fondos como Doll Capital Management (DCM), Apax Partners o Atlas. La inversión inicial en el proyecto fue de 26 millones, de modo que, con la venta, han multiplicado por seis el valor de la inversión.

**Pregunta.** ¿Qué significa para Edreams el cambio de dueños?

**Respuesta.** Se cierra un ciclo. En seis años hemos hecho líder a una empresa, con las oportunidades que implica para los clientes y los empleados. Nos faltaba ahora retornar valor a los inversores.

**P.** ¿Vuelve la efervescencia de las operaciones de Internet?

**R.** La nuestra es la mayor operación dentro del comercio electrónico en el sur de Europa y abre un periodo nuevo para otras compañías. Aquí vamos con retraso. En EE UU, empresas como nosotros, de comercio electrónico, con beneficios y mucho crecimiento, hace ya cinco años que tuvieron éxito y salieron a Bolsa. Valen mucho dinero y nadie se sorprende. Otra cosa que no ha llegado pero creo que sí llegará es que en EE UU sí hay una nueva etapa en la que se valora la audiencia. No sólo los beneficios inmediatos. Es lo que ha ocurrido con Google y YouTube. Va a darse eso pero aún no estamos

ahí. Aquí todavía se valora a las empresas sólo por sus beneficios.

**P.** ¿Ésta era la operación que deseaban, la que les da independencia?

**R.** Analizamos salir a Bolsa en Londres, pero lo desechamos porque había una gran volatilidad. Los competidores españoles no podían comprarlos, son demasiado pequeños. Si hubo empresas europeas que hicieron una oferta, hubo siete, cinco de ellas financieras, que presentaron ofertas no vinculantes. Al final cerramos con TA. Nos da la tranquilidad de que ésta valora al equipo y no llegará para cambiarlo todo. Pero sí habrá un cambio. Había 70 inversores y, aunque las decisiones colegiadas tienen ventajas, era una locura poner de acuerdo a todo el mundo. Sobre todo porque no éramos la inversión más importante para nadie. Para TA somos una de sus grandes operaciones en Europa. Le dedicarán tiempo, recursos y muchas ideas.

**P.** ¿Se plantean adquisiciones?

**R.** Sí. Hay empresas interesantes pero no puedo entrar en más detalle. Aunque comprar no es lo primordial. Lo primordial es el crecimiento orgánico. Nos ha permitido multiplicarnos por 10. Somos la primera agencia virtual, con un 29% de cuota de mercado.

**P.** ¿Hasta qué punto es sostenible mantener este ritmo de crecimiento?

**R.** Hombre, por 10 difícilmente podremos crecer. Pero hemos pasado en un año de ser el séptimo emisor de viajes en España al cuarto, incluidas las agencias *online* y las tradicionales. En porcentaje, el ritmo lógicamente baja, pero en millones de euros batimos récords. De un año a otro, pasamos de 21 millones de ventas a 62, de 62 a 170 y este año a 300.

**P.** ¿El potencial de crecimiento en España e Italia es mayor?



Javier Pérez Tenessa.

MARCELLI SÁENZ

“Los ‘touroperadores’ no vieron la oportunidad de crecimiento de las agencias virtuales, y éstas, hoy, ya se han cansado de esperar”

“Antes había 70 inversores y era una locura ponerlos de acuerdo. Para TA somos su gran operación en Europa, y le dedicarán recursos e ideas”

“España e Italia son dos mercados en explosión. Acabarán alcanzando, y en breve, a EE UU, donde las ventas por la Red son ya un 50% del total”

**R.** Son nuestros mercados, aunque sin hacer ruido, y desde aquí hemos entrado en Francia. España e Italia están explotando. En poco tiempo, estaremos en los niveles de EE UU, donde en nuestro segmento, que es el vacacional y el de pequeñas y medias empresas (*pymes*), las ventas por Internet ya han llegado a suponer el 50% del total.

**P.** ¿Cuánto le deben al *boom* de las aerolíneas de bajo coste?

**R.** Lo importante, la revolución, ha venido por Internet. Poder tener acceso a todo el inventario de billetes de avión y casi todo el de hoteles es algo único, que no existe en otras industrias. De eso se han beneficiado muchas agencias *online* y las aerolíneas *low cost*. A nosotros nos viene bien vender billetes baratos, y somos el mayor distribuidor de las aerolíneas en España.

**P.** Al principio no querían jugar a la guerra de precios...

**R.** Eso fue al principio. Sonaba bien, pero al final la gente quiere vuelos y hoteles baratos.

**P.** ¿Cómo se reparten los ingresos de Edreams?

**R.** Los vuelos son la parte mayoritaria, y lleva varios años creciendo al 100%. Luego vienen los hoteles, que también crecen al 100%. Lo que no está bien resuelto son los paquetes vacacionales. Crecen mucho menos. Y cuando digo menos es un 20%.

**P.** ¿A qué lo atribuye?

**R.** A que no hay inventario. Con los paquetes no ocurre como con los vuelos, sino como con los libros. No se puede acceder por Internet a un libro de una tiendecita en Pequín. Paquetes, no hay muchos. Los *touroperadores* tienen poco producto y no han querido, sabido o podido ponerlo *online* para su distribución.

**P.** ¿No pueden hacerlo directamente ellos?

**R.** Podrían. Algunos lo hacen, pero no han crecido más que al 10%. No vieron la oportunidad de crecimiento que suponían las agencias virtuales. Y la mayoría de agencias se han cansado de esperar. Nos encantaría tener producto de *touroperador*, pero si no hay oferta disponible, tendremos que crearla nosotros.

**P.** ¿No le asusta la irrupción de las agencias tradicionales en el universo de Internet?

**R.** No. En ningún país del mundo han conseguido nada de nada. En EE UU tampoco, y llevan ya tiempo. Eso da mucha tranquilidad. ¿Para qué quieres todos esos activos, todas esas oficinas y todos esos gastos? No han invertido mucho en tecnología, ni tienen un gran *know how*. Tienen marca.

**P.** ¿Sobrevivirán muchos de sus competidores?

**R.** Los que están en Internet, sí. Pero dudo que sobrevivan las agencias que no lo están. La agencia de viajes independiente, que aún supone la mitad de las ventas, desaparecerá. O se unirá a los grandes grupos. A éstos no les va mal, si pensamos que las agencias *online* sólo somos aún un 15% del mercado. Pero este año las tradicionales ya están perdiendo ventas en vuelos: Todavía tienen como segmentos fuertes los cruceros y los viajes corporativos, donde entraremos. En nuestro segmento, que es vender billetes y hoteles al segmento masivo en vacacional y *pymes*, la agencia tradicional va a desaparecer. Su desventaja en productividad es demasiada. La tecnología destroza la industria, no puedes hacer nada.

**P.** ¿Cómo imagina Edreams dentro de cinco años?

**R.** La salida lógica es la Bolsa, debido a nuestro tamaño. Y posiblemente sea antes de cinco años.

### “Me han dicho a mí personalmente, y tres veces, que iban a acabar conmigo”

Pérez Tenessa y el cofundador de la compañía, James Hare, ahora director ejecutivo en Italia, eran dos jóvenes que cruzaron sus caminos en la Universidad de Stanford, EE UU, donde cursaron un programa Master en Administración de Empresas (MBA). Ambos trabajaron para la empresa Netscape. Les atrajo hacia Barcelona su voluntad de montar una agencia en Europa, la propia ciudad y el hecho de que uno de sus socios iniciales, Pedro de Esteban, estaba radicado en la capital catalana.

Cuando empezaron, allá por el año 1999, en el sector les tomaron por unos intrusos sin experiencia y les miraron algo por encima del hombro. Tras las euforias

de los inicios, pasaron por el mismo vía crucis que todas las empresas de base tecnológica, con el estallido de la burbuja tecnológica en 2000. Pero cuando las aguas volvieron a su cauce, las cosas cambiaron. Javier Pérez Tenessa asegura haber llegado a ser objeto de “amenazas” en la industria.

“No amenazas de muerte, claro que no. Pero a mí personalmente me han dicho tres veces que iban a acabar conmigo”. Se reserva la procedencia de las amenazas, pero no sus malos augurios para quienes no se suban al carro vertiginoso que suponen las posibilidades de la Red. Sobre todo a medida que la penetración de las comunicaciones de banda ancha aumenta.

Edreams carece de agencias de viajes físicas y su inversión ingente en tecnología —que declina revelar— le permite operar con muy pocos costes. Eso, a su vez, le deja libres muchos recursos que se destinan a publicidad y al mercadotecnia —que también declina cuantificar para no dar pistas a los rivales—. Sin embargo, insiste, “lo más importante en nuestra empresa es lo que no se ve cuando se abre la web. Lo que se ve es sólo un 5% del esfuerzo de inteligencia, computacional y de integración con proveedores que hay detrás. Es la inversión en tecnología y la inteligencia que metes en el sistema lo que te permite ofrecer mejores precios que el competidor”.