

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO DE CAPGEMINI ESPAÑA



DANA DUNNE

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
DE EDREAMS ODIGEO

Se incorporó a eDreams ODIGEO en 2012 como Director General de Operaciones y 3 años más tarde fue nombrado Consejero Delegado de la compañía, aportando una dilatada experiencia tras haber ejercido previamente como CEO de AOL Europa y como Director Comercial de easyJet. Desarrolló asimismo cargos directivos en empresas como McKinsey and Company, o Belgacom y US West, dos de las compañías de telecomunicaciones de mayor éxito en Europa y EEUU.

Dana Dunne lo tiene claro. Preguntado por Paulo Morgado sobre lo que busca en un futuro empleado, responde: “una pasión total por viajar”. Se puede intuir el por qué. Para el CEO de eDreams ODIGEO es difícil pensar en cómo puedes facilitar la experiencia del usuario si no te gusta viajar. Siempre con el foco puesto en el cliente, no deja de trabajar en mantener la relación con los colaboradores, en motivar a sus más de 1.700 empleados y, en definitiva, en intentar “ser la mejor compañía”.

“Damos visibilidad a las compañías, les generamos tráfico y creamos deseo de compra”

Cambiamos y desarrollamos cada día. Tenemos esa capacidad y la practicamos constantemente. Con esto esperamos en el futuro ser los mejores en Europa y en el mundo entero en términos de desarrollo de producto”

¿Podrías resumir brevemente la historia de la compañía en España?

eDreams se fundó en el año 2000. Podría decirse que es una compañía joven, pero en realidad hay muy pocas empresas digitales que lleven 17 años funcionando. Hemos crecido durante este tiempo mientras otros han tenido que “retirarse”. Tenemos presencia en 44 países y servimos a 18 millones de usuarios.

¿Cuál es la funcionalidad de eDreams y qué valor añadido pueden encontrar los clientes que se decanten por sus servicios?

Lo importante es que el cliente obtenga algún beneficio, ese es el foco de nuestra actividad. Al ser una empresa de viajes, intentamos que gane tiempo y dinero. Se trata de ofrecerle la mejor opción y utilizar la tecnología para ese fin. Por ejemplo, si contratas un vuelo a través de nuestro portal, puedes ahorrarte una media de 134€ por persona en un billete de ida y vuelta. Pero hay clientes cuya prioridad es el tiempo. Con la tecnología podemos poner a su disposición cerca de ocho vuelos diferentes a distintas horas en un solo día. Otros, sin embargo, valoran la rapidez del sistema, y ahí pueden ganar hasta un 7% del tiempo que perderían si contrataran su viaje con nuestros competidores o a través de las aerolíneas. Es decir, el cliente solo necesita un minuto o minuto y medio para contratar sus servicios

con nosotros, mientras que con otra compañía necesitaría unos cuatro minutos. Cada vez se valora más el tiempo y la rapidez. Por eso nos hemos dedicado en gran parte a captar y a crear los precios más bajos, pero también a desarrollar el proceso digital más eficiente que simplifique la labor del usuario. Queremos que tenga las vacaciones más baratas en un minuto.

Tengo entendido que la confianza es muy importante para ti...

La confianza es muy importante en todas las dimensiones; es importante con los clientes, con los inversores, con los empleados y con todas las partes interesadas. En cuanto a los clientes, queremos que confíen en los precios que ofrecemos y en los servicios incluidos. Por esta razón, publicamos el porcentaje de usuarios que compran nuestros servicios más de una vez, algo que no hace ninguna otra compañía. Nos sentimos muy cómodos con esta transparencia porque aumenta la sensación de seguridad de nuestros clientes, proveedores e inversores, y favorecen nuestras relaciones con ellos. Todas las partes se benefician de nuestros esfuerzos por infundir confianza y esto nos permite conseguir nuestros objetivos. Salimos ganando todos.

¿Cómo percibes la calidad de la experiencia de usuario en tu compañía y cómo pretendes optimizarla?

Todos nuestros productos han sido testados y contamos con un equipo de profesionales que se dedica específicamente a este tema. Tenemos 50 equipos de producto, en todos ellos tenemos a expertos en UX (experiencia de usuario) que están liderados por una estadounidense proveniente de Amazon US. Estas personas dirigen y evalúan todos los diseños

que los equipos producen. Además, tenemos el laboratorio del consumidor, por donde pasan cerca de 1.500 personas cada pocos meses para probar nuestros productos y darnos su opinión sobre la presentación de la información, el proceso, el producto en sí... Es decir, la estrategia se modifica y se ejecuta minuto a minuto. Procesamos todos los datos que los consumidores que han testado nuestros productos nos ofrecen, y rápidamente desarrollamos. Pero esto ocurre muy deprisa. Para que te hagas una idea, cada año hacemos 1.000 lanzamientos de producto, y cada lanzamiento puede contener hasta 4 o 5 funcionalidades diferentes. Tal y como recibimos *feedback*, implementamos. Cambiamos y desarrollamos cada día. Tenemos esa capacidad y la practicamos constantemente. Con esto, esperamos en el futuro ser los mejores en Europa y en el mundo entero en términos de desarrollo de producto.

¿Y qué tipo de *partners* te permiten optimizar la experiencia de cliente?

La mejora de los productos ocurre, efectivamente, con buenos *partners*, pero sobre todo sucede desde dentro. Cada semana nos reunimos para hablar de unos productos concretos. Esta semana, por ejemplo, estamos discutiendo la capacidad de un móvil determinado de “scanear” la maleta de un cliente utilizando nuestra aplicación, y crear una realidad virtual que permite a la aplicación informar al cliente de si las medidas de su maleta son aptas o no para el vuelo contratado. Creamos internamente productos que no existen en el mercado y que nos diferencian de nuestros competidores. Nuestra preferencia pasa, por tanto, por mirar hacia adentro y confiar en el talento que tenemos en la casa. De hecho, en nuestro caso la innovación ha surgido tras juntar a personas brillantes de diferentes empresas en una habitación con un problema a resolver. No obstante, los *partners* también nos ofrecen posibilidades en cuanto a marketing y distribución, como es el caso de Google, y muchas oportunidades para aprender.



Nos esforzamos mucho en realizar el mejor diseño, el mejor funcionamiento, en mejorar la experiencia del consumidor y ser la mejor compañía”



En la “era digital”, la información y las opciones aumentan y elegir se vuelve un proceso complejo. Pero el cliente quiere simplicidad. ¿Cómo resolvéis el problema de la disociación de actividades/funcionalidades?

La tecnología permite simplificar la experiencia del cliente, que además es precisamente lo que él quiere. Esta es la esencia de nuestra empresa. Pero para conseguirlo, hacen falta unos conocimientos y habilidades, y es aquí donde nuestro equipo destaca. Nos esforzamos mucho en realizar el mejor diseño, el mejor funcionamiento, en mejorar la experiencia del consumidor y ser la mejor compañía. La tecnología permite exponer información y oportunidades, pero es necesario saber cómo presentar la información de una manera simple que satisfaga al cliente, y eso es complejo. Afortunadamente, esta complejidad juega en nuestro favor.

Me gustaría explorar en más profundidad el asunto de la movilidad, que creo que te interesa especialmente.

El 30% del uso de vuestros servicios se realizan por móvil. ¿Cómo influye el incremento en el uso del móvil durante los meses de verano?

En Europa, y especialmente en España, la gente suele irse de vacaciones en agosto. Por lo general, utilizan menos el ordenador y más el móvil, por lo que el uso de nuestra empresa aumenta en reservas y, sobre todo, en búsquedas. Sucede algo parecido durante la Navidad. Tras estos periodos, sin embargo, seguimos manteniendo un uso bastante elevado de la plataforma móvil que ronda el 32% (y aumenta mes a mes) y que es significativamente más alto que el de nuestros competidores.

Vosotros os dirigís a los consumidores de los productos que distribuís, pero que no generáis. Las aerolíneas han manifestado que les gustaría conocer más sobre vuestros clientes. ¿Cómo ves esta relación entre eDreams y otras compañías de “negocio colaborativo” en el futuro? ¿Serán competidores o colaboradores?



Colaboradores. Y te diré por qué. Las aerolíneas ofrecen oportunidades solamente con los aviones de la compañía. Es decir, siguen aquel dicho de Henry Ford: “El cliente puede tener el coche del color que quiera, siempre que sea negro”. Pero el cliente ya no quiere eso. El cliente sabe que vive en la era digital, donde puede acceder a multitud de información y de oportunidades en un instante. Esconderse e ignorar esta realidad no lleva a la generación de beneficios. Hay que aceptar este fenómeno y pensar en cómo ganar en la actual coyuntura.

Nosotros somos una empresa de distribución, y por tanto, damos visibilidad a las compañías, les generamos tráfico y creamos deseo de compra. eDreams es una de las compañías de viajes que recibe más tráfico, es decir, reunimos al mayor número de personas alrededor de un producto, generando más demanda.

En conclusión, nuestro valor añadido no radica en la distribución de productos, sino en el tráfico y la demanda que creamos.

¿Qué buscáis en un futuro empleado de eDreams?

Una pasión total por viajar. Esto es imprescindible porque es complicado pensar en cómo puedes facilitar la experiencia del cliente (viajero) si no te gusta viajar. En segundo lugar, el deseo de ser el mejor, y esto tiene que verse reflejado en todas nuestras actividades. Además, nuestros empleados deben saber trabajar en equipo. No hay persona que tenga todas las respuestas, solo juntos consiguen desarrollar el mejor producto. Antes hemos hablado de la cantidad de productos que creamos en un año y los constantes cambios que realizamos en un día. Esto requiere de un equipo de personas con la mente ágil, que estén despiertos y abiertos a cambios y mejoras. Por último, buscamos a personas dinámicas, que sepan divertirse y motivar al equipo.

¿Cómo influye el modelo de empresa de las compañías digitales en el estilo de liderazgo requerido para lograr el éxito?

Mientras los precios del marketing online tienden a incrementarse, nuestro equipo ha disminuido los costes año tras año, habiendo alcanzado una reducción del 20% en 2017”

En primer lugar, un dirigente de una empresa digital debe centrarse en coordinar procesos, procedimientos y valores, pero no respuestas y resultados. Hace 20 años, un CEO podía organizar una campaña de marketing con un grupo de personas del departamento de relaciones públicas y conseguir grandes resultados. Esto ya no es así. Los empleados trabajan de manera independiente y mi labor es hacerles entender la imagen y los valores de la empresa para que ellos lo implementen en cada una de sus actividades. Debo darles las herramientas para que diseñen sus actuaciones y respuestas tal y como yo lo haría, en concordancia con determinados valores. En resumen, de la misma manera que las actividades se descentralizan, la labor de un CEO, también.

Por lo tanto, no podemos pensar que el trabajo de un CEO hoy consiste en desarrollar, porque sencillamente sería imposible. La tecnología llega a muchas personas con necesidades e intereses muy particulares que requieren de una serie de conocimientos y habilidades específicas que los directores de una compañía no tienen por qué tener. Mi equipo sabe cómo crear la mejor aplicación para móvil del mundo, yo no. Yo les indico qué valores son los que mejor van a satisfacer al cliente.

Asimismo, una parte intrínseca de mi trabajo es manejar al personal para garantizar un ambiente seguro y motivador en el trabajo.

¿Cuál crees que va a ser el mayor descubrimiento o logro que se va a producir en el mundo digital?

El desarrollo del mundo digital tendrá un efecto muy positivo en la sociedad. La tecnología facilita la transparencia. Lo vemos en asuntos económicos cuando te permite comparar precios, y ganar tiempo y dinero. También lo vemos en política, donde ni los políticos ni los CEOs con unos “relaciones públicas” pueden ya influenciar a la opinión pública tan fácilmente. Y lo vemos en el mundo empresarial con las múltiples plataformas a través de las cuales los clientes pueden expresar su satisfacción o insatisfacción con una empresa y exponer sus razones. Esta transparencia nos incita a mejorar aspectos de nosotros mismos, de nuestras empresas y de nuestras instituciones.

¿Y qué rama de la tecnología puede llegar a generar un cambio de mayor magnitud?

Todas. A corto plazo, la tecnología relacionada con los “aparatos” y la Inteligencia Artificial, sin lugar a dudas, puede tener efectos importantes. Y a largo plazo, la Realidad Virtual. Pero a muy largo plazo, porque los “aparatos” necesarios para crear esa Realidad Virtual cuestan mucho dinero y hay pocas personas que quieran comprar el producto resultante, que indudablemente, a día de hoy, es carísimo. Así pues, la rama de la tecnología que tendrá más repercusión social a corto plazo será aquella que pueda utilizarse en el día a día de manera habitual, es decir, la que conecte a un mayor número de personas y cree un mayor sentido de comunidad.

Texto: Rebecca Rosser
Fotógrafo: Jorge Andreu